

## University of Groningen

### Oog om oog en baas boven baas

Nauta, A.

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*

1996

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Nauta, A. (1996). *Oog om oog en baas boven baas: interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict op bureaucratische en organische organisatie-afdelingen*. [, Groningen]. s.n.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

**Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

**Oog om oog en baas boven baas**

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Nauta, Aukje

Oog om oog en baas boven baas: Interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict op bureaucratische en organische organisatie-afdelingen/

Aukje Nauta.

Proefschrift Groningen. - Met lit. opg. - Met samenvattingen in het Engels en Fries.

ISBN 90 367 0675 0

NUGI 714/727

Trefw.: conflicthantering; organisatiestructuur.

© 1996, Aukje Nauta

Drukker: Grafisch bedrijf Ponsen & Looijen BV Wageningen

Dit onderzoek werd mogelijk gemaakt door een PSYCHON/SGW-subsidie (575-70-043) van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).

**RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN**

**Oog om oog en baas boven baas:**

**Interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict**

**op bureaucratische en organische organisatie-afdelingen**

**Proefschrift**

ter verkrijging van het doctoraat in de  
Psychologische, Pedagogische en Sociologische Wetenschappen  
aan de Rijksuniversiteit Groningen  
op gezag van de  
Rector Magnificus, dr. F. van der Woude,  
in het openbaar te verdedigen op  
donderdag 10 oktober 1996  
des namiddags te 4.00 uur

door

Aukje Nauta  
geboren op 25 juli 1967  
te Leeuwarden

Promotor: Prof. dr. E. van de Vliert  
Referent: Dr. F.W. Siero

Oan heit en mem  
Voor Gert Jan, Rixt en Brecht

## Voorwoord

Geen opleiding is zo vreemd, want luxe en eenzaam tegelijk, als die tot onderzoeker. Luxe, omdat je in geen enkele andere positie zoveel ruimte hebt om je te wijden aan één enkele taak die je grotendeels naar eigen inzicht mag invullen. Eenzaam, omdat je het op veel momenten helemaal alleen moet doen zonder direct van anderen te horen of je het wel goed doet en of het zin heeft wat je uit zit te 'doctoren'. Terwijl mijn kinderen in de afgelopen vijf jaar hebben leren lachen, rollen, zitten (tot zover Brecht), kruipen, lopen, praten, tot-zestien-tellen, onderhandelen, schommelen, etc. (Rixt), heb ik op minutieuze wijze conflicthantering van organisatiemedewerkers mogen bestuderen: wie van de drie heeft in die tijd eigenlijk het meest geleerd?

Het resultaat van mijn leerervaringen is dit proefschrift, dat er is gekomen dankzij intensieve samenwerking met Evert van de Vliert, Frans Siero en een groot aantal anderen.

Mijn promotor Evert van de Vliert gaf mij steeds het gevoel dat mijn onderzoek voor hem het allerbelangrijkste was, terwijl zijn andere promovendi dat gevoel toch ook (gehad) moeten hebben. In het bijzonder waardeer ik de grote ruimte die ik van hem kreeg om mijn promotie-onderzoek zelfstandig op te zetten en uit te voeren, alsmede de snelheid waarmee ik steeds zijn kritische commentaar op mijn schrijfsels mocht ontvangen. Mijn referent Frans Siero ben ik erkentelijk voor zijn kritisch meedenken en zijn bijstand bij de statistische analyses. Bovendien kon ik bij Frans 'zeuren' over het onderzoek als dat nodig was, of kletsen over gewichtige zaken zoals fietsen, pianospelen, etc.

Verder bedank ik de vele anderen die mij met raad en daad hebben bijgestaan. In het bijzonder wil ik Ivo Molenaar en Douwe van der Sluis noemen, die mij zeer geholpen hebben bij de statistische analyses. De leescommissieleden, de hoogleraren W.K.B. Hofstee, T.A.B. Snijders en J. Wijngaard, dank ik voor hun constructieve commentaar op mijn proefschrift.

Els van der Heijden en Harry Starren (PAO Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen), Jan Jacob Stam en Paul Huguenin (De Boer & Ritsema van Eck) maakten het mogelijk om tijdens gezamenlijk georganiseerde conflictconferenties mijn onderzoeksgegevens te verzamelen. Alle overige medewerkers tijdens deze conflictconferenties ben ik eveneens zeer erkentelijk. Ook ben ik veel dank verschuldigd aan de ruim honderd organisatieleden en de veertig HOVO-cursisten die participeerden in mijn onderzoek.

Met mijn stagiaires heb ik zeer prettig samengewerkt. Met name Ellen Giebels heeft veel 'pionierswerk' gedaan en ook Jantien Martin heeft veel werk verzet. Voorts bedank ik alle andere medewerkers aan het onderzoek, dat wil

zeggen de trainers, de observatoren en de studenten die onderzoeksprojecten bij mij hebben gedaan.

Bij de sectie sociale- en organisatiepsychologie heb ik het temidden van leuke en behulpzame collega's steeds erg naar mijn zin gehad. In het bijzonder dank ik Carsten de Dreu en Karen van der Zee; laatstgenoemde ben ik dankbaar omdat ze me zo 'gek' heeft weten te krijgen om samen met haar in Franeker te promoveren.

Ten slotte bedank ik Auke Leistra, Auke Nauta en Klaske Straatsma-Westerhof voor hun hulp bij de 'vreemdtalige' samenvattingen, Caroline Kalk omdat zij mij in staat stelde om het hele manuscript te printen toen alles in een weekend opeens af moest, en Ada Nauta voor haar paranimfschap. En het allerlaatste woord wijd ik met veel liefde aan Gert Jan.

Aukje Nauta  
Groningen, juli 1996



## Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	
<i>Theoretisch kader</i>	1
Eerder onderzoek naar patronen in conflict- en onderhandelingsgedrag	3
Interpersoonlijke theorie	4
Factoren van invloed op conflictinteractie in organisaties	9
Organisatiestructuur en conflictinteractie	9
Statusverschil en conflictinteractie	13
Effectiviteit van conflictinteractie in organisaties	14
 Hoofdstuk 2	
<i>Methode van onderzoek</i>	17
Proefpersonen	17
Procedure	17
Observatiemethode	19
Analysemethoden	24
 Hoofdstuk 3	
<i>Interactiepatronen</i>	33
Methode	34
Resultaten	35
Discussie	50
 Hoofdstuk 4	
<i>De invloed van organisatiestructuur en statusverschil op conflictinteractie</i>	55
Methode	58
Resultaten	61
Discussie	71

Hoofdstuk 5	
<i>Effectiviteit van conflictinteractie in organisaties</i>	75
Methode	79
Resultaten	81
Discussie	90
 Hoofdstuk 6	
<i>Discussie</i>	95
Kritiek op de interpersoonlijke theorie	98
Aanval/verdediging-structuur	104
Aanbevelingen voor macro-micro-onderzoek	107
Sequentiële analyse	108
Vier hoofdconclusies	109
 <i>Samenvatting</i>	111
 <i>Summary</i>	115
 <i>Gearfetting</i>	119
 <i>Literatuur</i>	123
 <i>Appendices</i>	139
Appendix 1 Teksten van beide rollenspelen	139
Appendix 2 Observatieschema's	143
Appendix 3 Formules	149
Appendix 4 Vragenlijst organisatiekenmerken	151
Appendix 5 Gemiddelden, standaarddeviaties en intercorrelaties	155

## Hoofdstuk 1

### Theoretisch kader

*B: Ha collega, blij je weer heelhuids terug te zien.*

*A: Tja, dat was geen pretje, ziek worden op vakantie in het buitenland, maar goed, ik ben er weer en ik ben erg nieuwsgierig hoe de stand van zaken is wat betreft het aantrekken van die nieuwe PR-functionaris.*

*B: Ja, nou, ik ben daar mee verder gegaan, omdat die functie toch wel snel vervuld moest worden, dus ik heb een viertal kandidaten afgeschreven en ik heb twee kandidaten overgehouden met wie we nog een tweede gesprek kunnen voeren.*

*A: Hoe bedoel je? We hadden toch afgesproken dat we samen iemand zouden selecteren, je weet dat we allebei belang hebben bij die nieuwe medewerker.*

*B: Ja maar ze begonnen te bellen van hoe zit het, want een paar mensen hadden ook nog kansen op andere banen.*

*A: Hè gat, daar heb ik eerlijk gezegd de pest over in, je weet dat ik het heel belangrijk vind dat er iemand komt waar we ons allebei in kunnen vinden.*

*B: Als je het zo belangrijk vindt, waarom heb je dan niet even gebeld, zo van hoe staat het ervoor?*

*A: Jij had mij ook kunnen bellen, de laatste week was ik gewoon thuis hoor.*

*B: Ja, hoe kon ik dat weten als je dat al niet even doorgeeft aan de secretaresse?*

*A: Nou ja, deze discussie heeft geen zin, het is zo gelopen en daar kunnen we niets aan veranderen, maar leg me nu eens uit waarom je nu net die vier kandidaten hebt afgewezen, die mijn voorkeur hadden, want zij hadden tenminste nog enige kennis van het PR-vak.*

*B: Waren het net die vier? Ach dat wist ik niet... dat spijt me echt.*

*A: Ja, nou ja, in ieder geval vind ik het goed om te horen dat het je spijt, maar wat nu?*

Dit gesprek, gevoerd door twee collega's die aan mijn promotie-onderzoek deelnamen, laat zien hoe een conflict tussen twee organisatieleden kan verlopen. Hoe zou je hun gedrag nu het beste kunnen bekijken? Waarom loopt het gesprek zoals het loopt? Roept bijvoorbeeld bepaald gedrag van de een bepaald gedrag bij de ander op? Zijn er patronen te ontdekken in de opeenvolgende gedragingen van beide partijen? En zijn die patronen altijd hetzelfde of variëren ze als gevolg van bepaalde (organisatorische) situaties? Is bijvoorbeeld de soort afdeling waar

mensen werken van invloed op patronen in conflictinteractie? En: leiden sommige interactiepatronen tot een betere afloop van het conflict dan andere?

Het hoe en waarom van *interactiepatronen* bij conflicten tussen twee organisatieleden is het onderwerp van dit proefschrift. Een interactiepatroon is te omschrijven als een systematische, niet-willekeurige opeenvolging van gedragingen van twee personen (Claiborn & Lichtenberg, 1989; Watzlawick, Beavin & Jackson, 1967). Volgens Kiesler (1983) is er in interpersoonlijke interactie al snel een patroon te herkennen, want 'our interpersonal actions are designed to invite, pull, elicit, draw, entice, or evoke "restricted classes" of reactions from persons with whom we interact' (p. 198). Watzlawick et al. (1967) noemen een reeks interpersoonlijke gedragingen een stochastisch proces, waarbij elke gedraging de waarschijnlijkheid van volgende gedragingen beïnvloedt.

Interactiepatronen kunnen complementair dan wel symmetrisch zijn. Bij complementaire interactiepatronen vergroot bepaald gedrag de kans op tegengesteld gedrag van de ander. Bijvoorbeeld: iemand om advies vragen verhoogt de kans dat deze vervolgens advies gaat geven. Bij symmetrische interactiepatronen vergroot bepaald gedrag van de ene persoon de kans op hetzelfde gedrag van de andere persoon. Bijvoorbeeld: geeft men iemand een compliment, dan is de kans groot dat deze vervolgens ook een compliment geeft.

Zoals gezegd, bekijk ik in dit proefschrift welke patronen er optreden bij conflictinteractie in arbeidsorganisaties. *Conflictinteractie* is een opeenvolging van reacties van personen, in dit geval twee organisatieleden, op een onderlinge conflictkwestie. Een *conflictkwestie* treedt op wanneer tenminste een van beide partijen vindt dat de andere partij haar frustreert door haar te dwarsbomen of te ergeren (Van de Vliert, 1992a). De volgende drie vragen wil ik in dit proefschrift beantwoorden, namelijk: (1) In welke mate komen er complementaire of symmetrische interactiepatronen voor in dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid bij interpersoonlijk conflict in organisaties?, (2) in hoeverre zijn organisatiestructuur en statusverschillen van invloed op interpersoonlijke conflictinteractie? en (3) zijn bepaalde vormen van interpersoonlijke conflictinteractie effectiever dan andere?

In het vervolg van dit hoofdstuk bespreek ik de theoretische uitgangspunten voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Allereerst bespreek ik eerder onderzoek dat vanuit heel verschillende conceptuele gezichtspunten gedaan is naar interactiepatronen bij conflict en onderhandeling. Daarna ga ik specifiek in op de interpersoonlijke theorie, die concrete voorspellingen over interactiepatronen doet en daarom het uitgangspunt van dit proefschrift vormt. Vervolgens breng ik een onderscheid aan tussen geaggregeerde en sequentiële vormen van complementariteit en symmetrie, waarna een onderzoeksoverzicht van de door de interpersoonlijke theorie voorspelde complementaire en symmetrische interactiepatronen wordt gegeven. Daarna bespreek ik betrekkelijk stabiele organisatiespecifieke factoren die de interactiedynamiek mogelijk beïnvloeden, te weten

organisatiestructuur en statusverschil. Ten slotte bespreek ik de nog schamele organisatiepsychologische inzichten aangaande de effectiviteit van interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict.

### **Eerder onderzoek naar patronen in conflict- en onderhandelingsgedrag**

Interactiepatronen in interpersoonlijk conflict- en onderhandelingsgedrag zijn al eerder bestudeerd, zij het voornamelijk in het laboratorium. Deutsch (1973) bijvoorbeeld vond in zijn onderzoek naar processen in conflicthantering dat coöperatie leidt tot coöperatie en competitie tot competitie. In onderzoek naar conflict en onderhandeling worden symmetrische interactiepatronen afwisselend aangeduid met termen als 'tit-for-tat' (Axelrod, 1984), 'matching' (Carnevale & Pruitt, 1992) en 'reciprocity' (Gottman, 1979; Weingart, Brett & Simons, 1995). Gebleken is dat onderhandelaars geneigd zijn om symmetrisch te reageren op integratief en distributief gedrag (Axelrod, 1984; Lax & Sebenius, 1986; Wall, 1977; Komorita, 1973; Komorita & Esser, 1975), op procedurele beweringen, conflictvermijding en affectieve beweringen (Donohue, 1981; Putnam, 1983; Sillars, 1980), op loven en bieden, op het tonen van zorg voor de ander (Weingart, Thompson, Bazerman & Carroll, 1990; Weingart, Bennett & Brett, 1993) en op andermans eisen, concessies en vechtgedrag (Bartos, 1974; Carnevale & Pruitt, 1992; Chertkoff & Conley, 1967; Esser & Komorita, 1975; Yukl, 1974). Symmetrie treedt op om vele redenen, bijvoorbeeld omdat het de norm is - voor wat hoort wat (vergelijk Gouldner, 1960) - of, in geval van symmetrisch reageren op andermans vechtgedrag, omdat men geen 'sukkel' wil lijken (Carnevale & Pruitt, 1992). Overigens wordt niet in alle onderhandelingsonderzoeken bevestiging voor symmetrie gevonden (Pruitt & Drews, 1969; Pruitt & Syna, 1985).

Ook complementaire onderhandelingsreacties ('mismatching') komen af en toe voor, voornamelijk in begin- en eindfasen van onderhandelingen (Carnevale & Pruitt, 1992). In de beginfase volgt vaak op een zeer hoge inzet van de ene partij een vrij milde eis van de andere partij, of op een zeer lage inzet van de ene partij een vrij hoge eis van de andere partij (Chertkoff & Conley, 1967; Pruitt & Syna, 1985; Yukl, 1974). Pruitt (1981) noemt dit 'tracking', ofwel de neiging van onderhandelaars om een redelijke afstand tussen elkaars eisen te bewerkstelligen. In de eindfase zorgt de spanning van een naderende deadline vaak voor complementaire reacties op andermans eisen en concessies (Yukl, 1974).

Een eerste tekortkoming van bovenstaande onderhandelingsonderzoeken is dat ze geen helder theoretisch fundament hebben, maar meer inductief en exploratief van aard zijn: van specifieke onderhandelings tactieken wordt bekeken of die al of niet met dezelfde tactieken beantwoord worden. Ten tweede, voor zover het

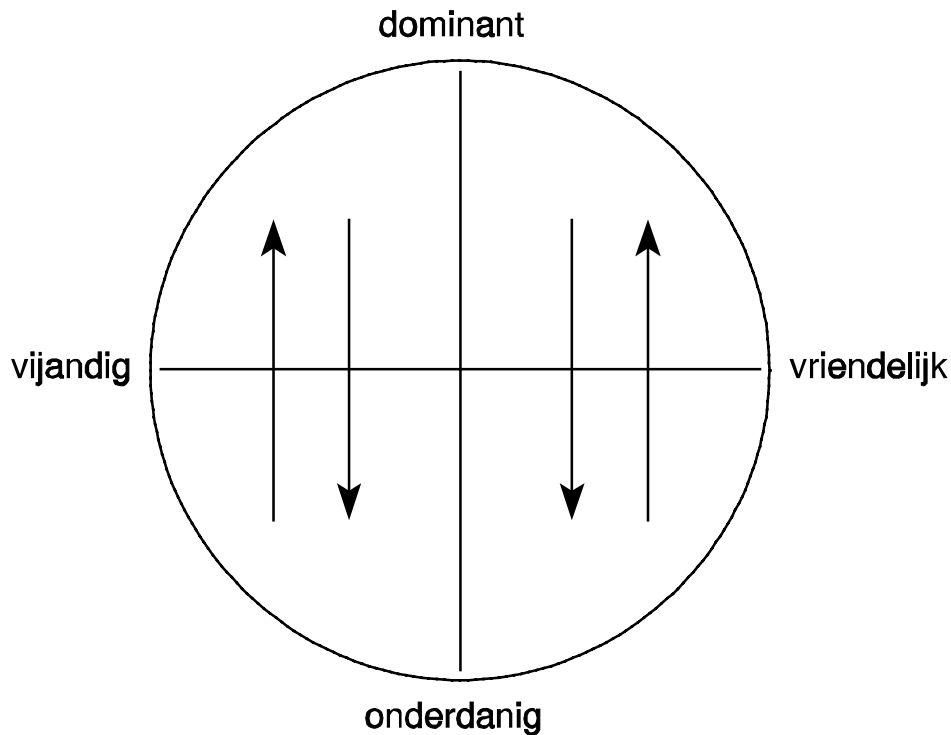
conflict- en onderhandelingsgedrag met algemenere dimensies beschreven wordt, zoals bijvoorbeeld de dimensies competitie en coöperatie (Deutsch, 1973), zorg voor eigen belang en zorg voor andermans belang (Blake & Mouton, 1964, 1970; Rubin, Pruitt & Kim, 1994) of integratie en distributie (Thomas, 1976, 1992; Walton & McKersie, 1965), zijn deze dimensies niet puur gedragsbeschrijvend. Zij herbergen tevens doelen, oorzaken of gevolgen van conflictgedrag. Van de Vliert en Euwema (1994) beredeneerden dat de dimensies zorg voor eigen belang en zorg voor andermans belang het conflictgedrag *veroorzaken*, terwijl integratie en distributie *gevolgen* zijn van conflictgedrag. Voor het beschrijven van conflictgedrag verkozen zij daarom de dimensies 'activeness' en 'agreeableness', omdat die los staan van onafhankelijke en afhankelijke variabelen.

'Activeness' en 'agreeableness' zijn analoog aan respectievelijk dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid. Dit zijn de twee voornaamste, meest algemene dimensies waarmee interpersoonlijk gedrag, dus ook conflictgedrag, beschreven kan worden (Hofstee, De Raad & Goldberg, 1992; McCrae & Costa, 1989; Trapnell & Wiggins, 1990). Dominantie is te omschrijven als assertief, actief en leidend gedrag, terwijl onderdanigheid subassertief, passief en volgbaar gedrag is. Vriendelijkheid is positief, aardig en samenwerkend gedrag, terwijl vijandigheid negatief, onaardig en tegenwerkend gedrag is (Kiesler, 1983).

Dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid staan centraal in de *interpersoonlijke theorie* (Carson, 1969; Kiesler, 1983; Leary, 1957; Wiggins, 1979), die bovendien concrete voorspellingen doet over interactiepatronen. De interpersoonlijke theorie vormt daarom het theoretische uitgangspunt van dit proefschrift.

## **Interpersoonlijke theorie**

De interpersoonlijke theorie werd voor het eerst geformuleerd door Leary (1957). Hij formuleerde twee dimensies, te weten: *dominantie-onderdanigheid*, ook wel aangeduid met 'Power' (Leary, 1957), 'Status' (Carson, 1969) en 'Control' (Kiesler, 1983) en *vriendelijkheid-vijandigheid*, ook wel aangeduid met 'Love versus Hate' (Carson, 1969) en 'Affiliation' (Kiesler, 1983). Alle interpersoonlijke gedragingen zijn volgens Leary (1957) te beschrijven in een cirkelvormig model met dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid als orthogonale assen. Door latere onderzoekers zijn diverse varianten van deze 'interpersoonlijke circumplex' ontwikkeld en getoetst, met het doel om interpersoonlijk gedrag uitputtend te beschrijven (Benjamin, 1974; Kiesler, 1983; Strong & Hills, 1986; Wiggins, 1979). De '1982 Interpersonal Circle' van Kiesler (1983) is bijvoorbeeld zo'n taxonomie, bestaande uit 16 cirkelsegmenten waarin maar liefst 350 bipolaire interpersoonlijke items (bijv. 'able to give orders versus



Figuur 1.1 *Schematische afbeelding van de interpersoonlijke circumplex en interactiepatronen zoals voorspeld door de interpersoonlijke theorie*

easily led') geplaatst kunnen worden (zie Figuur 1.1 voor een schematische afbeelding van 'een' interpersoonlijke circumplex).

Naast het uitputtend beschrijven van interpersoonlijke gedragingen, doet de interpersoonlijke theorie voorspellingen over de wijze waarop twee interacterende personen elkaars gedrag beïnvloeden. Mensen zouden geneigd zijn om complementair<sup>1</sup> te reageren op de dominantiedimensie (dominantie roept onderdanigheid op en andersom) en symmetrisch op de vriendelijkheidsdimensie (vriendelijkheid roept vriendelijkheid op en vijandigheid roept vijandigheid op)

<sup>1</sup> Binnen de interpersoonlijke theorie (Kiesler, 1983) heeft het begrip complementariteit een andere inhoud dan in dit proefschrift. Ik reserveer de term complementariteit voor tegengesteld reageren op één dimensie. Dus: dominant reageren op onderdanigheid en vice versa noem ik *complementaire dominantie-onderdanigheid* en vriendelijk reageren op vijandigheid en vice versa noem ik *complementaire vriendelijkheid-vijandigheid*. Daarentegen omschrijft Kiesler (1983, pp. 201) complementariteit als een *overkoepelende term* voor bepaalde interactiepatronen op beide dimensies: '(...) complementarity occurs on the basis of (a) reciprocity in respect to the Control dimension (dominance pulls submission, submission pulls dominance), and (b) correspondence in respect to the Affiliation dimension (hostility pulls hostility, friendliness pulls friendliness)'.

(Benjamin, 1974; Carson, 1969; Kiesler, 1983; Leary, 1957) (zie Figuur 1.1). Door zo te reageren stemt men namelijk in met de wijze waarop de ander de onderlinge relatie definieert (Carson, 1969; Leary, 1957). Een onderdanige reactie op andermans dominante gedrag betekent bijvoorbeeld dat men de ander toestaat om de leider te zijn en dat men zelf de rol van ondergeschikte accepteert. Zo ook betekent een vriendelijke reactie op andermans vriendelijke gedrag dat men erin toestemt om een vriendschappelijke relatie te onderhouden, terwijl een vijandige reactie op andermans vijandigheid betekent dat er consensus is over onderlinge vijandschap (Carson, 1969). Afwijken van andermans definitie van de relatie, bijvoorbeeld door dominant te reageren op andermans dominantie en/of door vijandig te reageren op andermans vriendelijkheid, zou interpersoonlijke angst oproepen omdat het de onderlinge relatie uit balans brengt (Carson, 1969; Kiesler, 1983; Leary, 1957; Tracey & Ray, 1984; Tracey, 1994).

#### *Geaggregeerde versus sequentiële complementariteit en symmetrie*

In de literatuur over de interpersoonlijke theorie wordt tot nog toe onvoldoende onderscheid gemaakt tussen complementariteit/symmetrie op geaggregeerd niveau dan wel op sequentieel niveau. Dit zijn echter twee verschillende begrippen. Op geaggregeerd niveau betekent bijvoorbeeld complementaire dominantie-onderdanigheid dat de ene partij zich, gemiddeld over een gesprek genomen, overwegend dominant gedraagt en de andere partij overwegend onderdanig. Op sequentieel niveau betekent complementaire dominantie-onderdanigheid dat voorafgaande dominantie van de ene partij de kans op direct daarop volgend onderdanig gedrag van de ander verhoogt en dat voorafgaande onderdanigheid de kans op andermans dominantie verhoogt.

Geaggregeerde en sequentiële complementariteit/symmetrie hoeven niet noodzakelijk met elkaar samen te hangen. Bijvoorbeeld: Twee personen A en B zijn op geaggregeerd niveau complementair doordat A overwegend dominant is en B overwegend onderdanig. Dit zegt weinig over sequentiële complementariteit: A's voorafgaande dominante gedrag kan de (hoge) kans op B's onderdanige gedrag verder vergroten (complementariteit), verkleinen (symmetrie) of ongemoeid laten (geen interactiepatroon).

Sequentiële complementariteit of symmetrie duidt op wederzijdse gedragsbeïnvloeding, terwijl geaggregeerde complementariteit of symmetrie dat niet noodzakelijk doet. Bij geaggregeerde complementariteit hoeft bijvoorbeeld A's dominantie niet veroorzaakt te zijn door B's onderdanige gedrag, maar kan het ook voortvloeien uit bijvoorbeeld A's dominante persoonlijkheid of A's rol van leidinggevende. Dit proefschrift is gericht op wederzijdse gedragsbeïnvloeding tijdens conflictinteractie, vandaar dat hoofdzakelijk aandacht wordt besteed aan sequentiële complementariteit en symmetrie.

Ook al worden complementariteit en symmetrie steeds op sequentieel niveau gedefinieerd, de toetsing sluit daar meestal niet bij aan. Als analyse-eenheid kiest



men meestal het gehele gesprek in plaats van de spreekbeurt (bijv. Friedlander, 1993). Hierdoor kan men geen sequentiële analyses verrichten om te toetsen of voorafgaand gedrag de kans op volgend gedrag beïnvloedt. Weliswaar maakt Orford (1986) melding van het onderscheid tussen geaggregeerde en sequentiële complementariteit/symmetrie, maar in zijn bespreking van veertien onderzoeken naar complementariteit en symmetrie behandelt hij de onderzoeken op geaggregeerd niveau en de (schaarse) onderzoeken op sequentieel niveau toch weer als gelijkwaardig.

### *Onderzoeksoverzicht*

Uit onderzoek blijkt dat de voorspellingen van de interpersoonlijke theorie soms wel en soms niet bevestigd worden (zie voor overzichten Kiesler, 1983; Orford, 1986; Tracey, 1994). Orford (1986) bespreekt veertien onderzoeken en concludeert dat, in overeenstemming met de interpersoonlijke theorie, dominant/vriendelijk gedrag meestal tot onderdanig/vriendelijk gedrag leidt en vice versa. Daarentegen blijkt dat dominant/vijandig gedrag meestal met dominant/vijandig gedrag beantwoord wordt, in plaats van met het voorspelde onderdanig/vijandige gedrag. Onderdanig/vijandig gedrag roept vaak dominant/vriendelijk gedrag op in plaats van het voorspelde dominant/vijandige gedrag. Orford (1986) veronderstelt daarom dat interpersoonlijke reacties niet alleen gemotiveerd worden door de wens om zich aan te passen aan andermans definitie van de relatie (vergelijk Carson, 1969; Kiesler, 1983; Leary, 1957; Wiggins, 1979), maar ook door bijvoorbeeld de wens om zich te verdedigen tegen bedreigingen van de eigen status (Orford, 1986).

Bluhm, Widiger en Miele (1990) stellen dat er inmiddels voldoende bevestiging is voor symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid (Blumberg & Hokanson, 1983; Lorr, Suziedelis & Kinnane, 1969; Raush, 1965; Roger & Schumacher, 1983; Shannon & Guernsey, 1973; Wright & Ingraham, 1986), maar niet voor complementaire dominantie-onderdanigheid. In sommige onderzoeken wordt namelijk complementaire dominantie-onderdanigheid gevonden (Billings, 1979; Shannon & Guernsey, 1973) en in andere symmetrische dominantie-onderdanigheid (Roger & Schumacher, 1983). Bluhm et al. (1990) vinden in hun onderzoek dat de mate waarin iemand zich dominant gedraagt meer beïnvloed wordt door de eigen persoonlijkheid dan door andermans gedrag, terwijl het bij vriendelijkheid-vijandigheid eerder andersom is.

Tracey (1994) toetst als een van de eersten interactiepatronen op een wijze zoals gedefinieerd in dit proefschrift en vindt steun voor de voorspellingen van de interpersoonlijke theorie. Tracey toont aan dat voorafgaand dominant/vijandig gedrag de kans op volgend onderdanig/vijandig gedrag verhoogt en vice versa, en dat voorafgaand dominant/vriendelijk gedrag de kans op volgend onderdanig/vriendelijk gedrag verhoogt en vice versa.

Interactiepatronen zijn ook binnen andere tradities dan die van de interpersoonlijke theorie onderzocht. Vermeldenswaard zijn onderzoeken op ten eerste het gebied van de interactionele communicatietheorie (Watzlawick et al., 1967) en ten tweede het gebied van communicatie binnen huwelijksrelaties (Gottman, 1979).

De interactionele communicatietheorie beschrijft interpersoonlijk gedrag alleen met de dominantiedimensie en niet met de vriendelijkheidsdimensie. Deze theorie stelt dat interactiepatronen in dominantie-onderdanigheid afhankelijk zijn van de wijze waarop interacterenden hun onderlinge relatie willen (her)definiëren. Indien men bijvoorbeeld dominant reageert op andermans dominantie, dan wordt de onderlinge relatie gekenmerkt door een machtsstrijd (Watzlawick et al., 1967). Reageert men onderdanig op andermans dominantie, dan accepteert men daarmee dat de ander 'de baas' is. Onderzoek binnen deze traditie laat dan ook zien dat er geen algemene interactiepatronen in dominantie-onderdanigheid te vinden zijn, maar dat complementaire of symmetrische dominantie-onderdanigheid afhankelijk is van andere factoren. Voorbeelden van zulke factoren zijn de fase van het gesprek, de kwaliteit van de relatie, de statusverhouding of het soort organisatie waar mensen werken (Courtright, Fairhurst & Rogers, 1989; Dugan, 1989; Heatherington & Friedlander, 1990; Rogers & Farace, 1975; Tracey, 1985; Watson, 1982).

Bij onderzoek naar communicatie binnen huwelijksrelaties is vooral gekeken naar interactiepatronen in vriendelijkheid-vijandigheid (Gottman, 1979; Schaap, 1982). Met behulp van sequentiële analyses van interacties van echtparen zijn sterke aanwijzingen gevonden voor zowel symmetrische vriendelijkheid (meestal aangeduid met de term 'positive reciprocity') als voor symmetrische vijandigheid ('negative reciprocity') (Bradbury & Fincham, 1989; Gottman, 1979; Margolin & Wampold, 1981; Schaap, 1982, 1984).

De conclusie die uit bovenstaand onderzoeksoverzicht getrokken kan worden, is dat het onduidelijk is of en welke interactiepatronen er in dominantie-onderdanigheid verwacht kunnen worden. Daarentegen zijn er sterke aanwijzingen voor symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid. In aansluiting hierop is het in dit proefschrift gerapporteerde onderzoek uitgevoerd om drie redenen. De eerste reden is dat de genoemde onduidelijkheid over interactiepatronen in vooral dominantie-onderdanigheid om nader onderzoek vraagt. Ten tweede wordt in dit proefschrift de interpersoonlijke theorie voor het eerst gebruikt voor het beschrijven en voorspellen van *conflict*gedrag. Ten derde onderzoek ik de interpersoonlijke theorie in organisatorische situaties, terwijl voorgaand onderzoek meestal in klinische situaties is gedaan. In Hoofdstuk 3 toets ik hypothesen over te verwachten interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict in organisaties.

## Factoren van invloed op conflictinteractie in organisaties

Zoals blijkt uit het voorgaande, is er tot nu toe weinig consistentie in de onderzoeksresultaten omtrent interactiepatronen in met name complementaire dominantie-onderdanigheid. Een oorzaak van deze inconsistentie kan zijn dat interactiepatronen niet zozeer algemeen geldig zijn, maar meer afhankelijk van bepaalde stabiele factoren buiten het vertoonde gedrag, zoals veel auteurs veronderstellen (Orford, 1986; Bluhm et al., 1990; Kiesler, 1991; Tracey, 1994). Kiesler (1991) somt een groot aantal stabiele factoren op die de interactiedynamiek mogelijk beïnvloeden, zoals: de mate waarin twee gesprekspartners voorgeschreven rollen hebben, de mate waarin de gesprekspartners vreemden voor elkaar zijn, de mate waarin er leeftijds- en/of statusverschillen zijn en of ze dezelfde of verschillende sexe hebben (Kiesler, 1991). Twee belangrijke stabiele factoren die volgens een aantal auteurs dynamische conflictinteractie in organisaties zouden kunnen beïnvloeden zijn ten eerste de *organisatiestructuur* (Burns & Stalker, 1961; Courtright et al., 1989; Katz & Kahn, 1978; Manz & Sims, 1984, 1987; Mintzberg, 1979) en ten tweede de aan- of afwezigheid van een *statusverschil* tussen de conflictpartijen (vergelijk Katz & Kahn, 1978; Mintzberg, 1979; Watson, 1982; Weick, 1979). Deze twee factoren worden hieronder nader besproken.

### Organisatiestructuur en conflictinteractie

Organisatiestructuur is gedefinieerd als het totaal aantal manieren waarop de organisatie het werk verdeelt in afgescheiden taken en vervolgens weer coördineert (Mintzberg, 1979). Om een aantal redenen is het belangrijk om de invloed van organisatiestructuur op conflictinteractie te onderzoeken. Ten eerste wordt in veel theoretische modellen van conflictgedrag een belangrijke plaats ingeruimd voor organisatiekenmerken als determinanten van conflictgedrag (bijv. Van de Vliert, 1992a). Desondanks is dit zelden empirisch getoetst (uitzonderingen zijn Walton & Dutton, 1969; Walton, Dutton & Cafferty, 1969).

Ten tweede past dergelijk onderzoek in de huidige trend om steeds meer onderzoek te doen naar verbanden tussen macro- en microverschijnselen in organisaties (Cappelli & Sherer, 1991; Berger & Cummings, 1979; House, Rousseau & Thomas-Hunt, 1995; House & Singh, 1987; James & Jones, 1976; Mowday & Sutton, 1993; O'Reilly, 1991; Peiro, 1987; Staw, 1984; Staw & Sutton, 1993; Wilpert, 1995). O'Reilly (1991) merkt op dat er tot op heden een tweedeling bestaat in de literatuur op het gebied van organisatiegedrag, waarbij sommige auteurs en tijdschriften (bijv. *Journal of Applied Psychology* en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*) hoofdzakelijk op microvariabelen gericht zijn, terwijl andere auteurs en tijdschriften (bijv.

*Administrative Science Quarterly* en *The Academy of Management Review*) hoofdzakelijk macrovariabelen belichten. Volgens House et al. (1995) belemmert deze tweedeling de vooruitgang in kennis van organisatiegedrag. Algemene psychologische theorieën over microprocessen (bijv. conflictinteractie) zijn volgens House et al. (1995) onvoldoende om te verklaren wat er precies in organisaties gebeurt, tenzij ze gerelateerd worden aan organisatorische contexten.

Ten derde is organisatiestructuur een van de voornaamste macroverschijnselen waarvan de invloed op microprocessen vastgesteld dient te worden, alleen al omdat organisatiestructuur de functie heeft om stabiele gedragspatronen van individuen te bewerkstelligen (Mintzberg, 1979). Courtright et al. (1989) beweren dat observatie van (conflict)interactie het mogelijk maakt om de concrete betekenis van organisatiestructuur direct te observeren. Des te merkwaardiger is het dan ook dat slechts zelden is onderzocht hoe organisatiestructuur doorwerkt in concreet interpersoonlijk (conflict)gedrag.

Organisatiestructuren kunnen ruwweg onderscheiden worden in *bureaucratische* en *organische* systemen (Burns & Stalker, 1961, 1966; Mintzberg, 1979). Deze twee systemen kunnen gezien worden als de extremen van een continuüm, waarop diverse tussenvormen te plaatsen zijn (Weick, 1987; Koopman & Wierdsma, 1992).

Een voorbeeld van een bureaucratie is de produktie-afdeling van een stofzuigerfabriek. Het maken van stofzuigers is opgesplitst in simpele, precies voorgeschreven taken die over langere tijd hetzelfde blijven. De produktiemedewerkers participeren niet in beslissingen over bijvoorbeeld herontwerp van produktielijnen. Onderling werkoverleg is vrijwel overbodig omdat iedereen precies weet wat hem of haar te doen staat.

Dit voorbeeld maakt duidelijk dat de typische bureaucratie sterk gecentraliseerd is, dat wil zeggen dat de macht om beslissingen te nemen in handen is van een klein aantal mensen, in het uiterste geval zelfs in handen van een enkel individu (Mintzberg, 1979). Het merendeel van de organisatieleden participeert niet in beleidsbepalende besluitvorming. Organisaties of organisatie-onderdelen waarin relatief eenvoudig werk wordt verricht dat over langere tijd hetzelfde blijft, hebben doorgaans een bureaucratische structuur. De werkzaamheden in de bureaucratie zijn gestandaardiseerd, dat wil zeggen dat de uit te voeren werkzaamheden precies voorgeschreven zijn. Dit maakt onderling overleg tussen de medewerkers vrijwel overbodig.

Een voorbeeld van een organisch systeem is een onderzoeks- en ontwikkelingsafdeling van een softwarebedrijf. Het maken van nieuwe computerprogramma's is een complexe taak en inhoudelijk steeds weer anders. De medewerkers van zo'n afdeling participeren allen in beslissingen over bijvoorbeeld nieuw te ontwikkelen software. Onderling overleg is een absolute noodzaak om de werkzaamheden onderling af te kunnen stemmen.

Uit dit voorbeeld blijkt dat een organisch systeem sterk gedecentraliseerd is, dat wil zeggen dat de macht om beslissingen te nemen gelijk verdeeld is over alle organisatielieden. Alle medewerkers participeren in beleidsbeslissingen. Organisaties of organisatie-onderdelen waarin relatief ingewikkeld werk wordt verricht dat bovendien voortdurend anders van aard is, hebben doorgaans een organische structuur. Standaardisatie van werkzaamheden is in deze structuur niet mogelijk. In plaats daarvan worden de werkzaamheden door middel van overleg tussen de medewerkers onderling op elkaar afgestemd.

Welke invloed hebben bureaucratische en organische systemen op communicatie en conflicthantering? Voor het beantwoorden van deze vraag is het experimentele onderzoek naar communicatienetwerken van belang (Bavelas, 1950; Leavitt, 1951; Mulder, 1963; Shaw, 1964, 1978). In een communicatienetwerk is formeel vastgelegd wie met wie kan communiceren. Er bestaan diverse soorten netwerken, waarvan de *Wiel*- en *Comcon*-structuur extremen zijn. In het '*Wiel*' staat een persoon centraal; de overige personen kunnen alleen met deze centrale persoon communiceren, maar niet rechtstreeks met elkaar. De '*Comcon*' heeft daarentegen geen centrale persoon; iedereen kan met iedereen communiceren (Forsyth, 1990).

Uit het voorgaande blijkt dat het belangrijkste onderscheid tussen communicatienetwerken de mate van centralisatie versus decentralisatie is. Weliswaar blijkt uit onderzoek van Mulder (1963) dat groepen, los van hun formele communicatienetwerk, een alternatieve, informele communicatiestructuur ontwikkelen; ook voor deze informele structuren geldt dat hun belangrijkste kenmerk de mate van (de)centralisatie is (Mulder, 1963).

Onderzoek toont aan dat in gecentraliseerde structuren, zoals bijvoorbeeld het '*Wiel*', eenvoudige taken sneller opgelost worden, terwijl in gedecentraliseerde structuren, zoals de '*Comcon*', complexe taken sneller opgelost worden (Shaw, 1964, 1978). Vandaar dat het '*Wiel*' prototypisch is voor bureaucratische systemen, waarin relatief eenvoudig werk wordt verricht, terwijl de '*Comcon*' prototypisch is voor organische systemen, waarin complexe werkzaamheden plaatsvinden (vergelijk Pennings, 1992).

Uit onderzoek kunnen vele communicatieverschillen tussen bureaucratische, gecentraliseerde structuren en organische, gedecentraliseerde structuren afgeleid worden. In bureaucratische, gecentraliseerde structuren speelt communicatie zich per definitie vooral tussen centrale en perifere personen af (zogenoemde verticale communicatie) in plaats van tussen perifere personen onderling (zogenoemde laterale communicatie). Verder wordt er in gecentraliseerde structuren relatief weinig gecommuniceerd (Jablin, 1979; Burns & Stalker, 1961, 1966), geven perifere personen vaak onrealistisch positieve informatie door aan centrale personen (Jablin, 1979), hebben centrale, leidinggevende personen vaak een commanderende stijl van leidinggeven, terwijl perifere personen zich vaak volgzzaam opstellen (Burns & Stalker, 1961; 1966; Courtright et al., 1989;

Weick, 1987) en ervaart men een minder open communicatieklimaat (Jablin, 1982). Daarentegen is er in organische, gedecentraliseerde structuren meer en vooral laterale in plaats van verticale communicatie, is de stijl van leidinggeven meer consulterend, gedragen perifere personen zich nonconformerend en initiatiefrijk en is er een meer open communicatieklimaat (Bartölke, Eschweiler, Flechsenberger & Tannenbaum, 1982; Brass, 1985; Burns & Stalker, 1961, 1966; Child, 1973; Jablin, 1979, 1982; Manz & Sims, 1984; Weick, 1987). Verondersteld kan dan ook worden dat in organische structuren het (conflict)gedrag openlijker, assertiever en confronterender, dus dominanter en vijandiger zal zijn dan in bureaucratische structuren (vergelijk Kolb & Putnam, 1992).

Bovengenoemde veronderstelling betreft alleen de invloed van organisatie-structuur op de *mate*<sup>2</sup> waarin organisatieleden zich dominant-onderdanig en vriendelijk-vijandig opstellen; daarmee is echter nog niets gezegd over haar invloed op *interactiepatronen* in dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid bij interpersoonlijk conflict. Het onderzoek van Courtright et al. (1989) lijkt in eerste instantie hierover uitspraken te doen. Zij vergeleken communicatie van leidinggevend (LG) en ondergeschikten (OG) tussen een bureaucratisch en een organisch gestructureerde fabriek door op spreekbeurt-niveau dominantie, onderdanigheid, alsmede gedrag dat neutraal is qua dominantie-onderdanigheid te observeren. Analyse-eenheid was de 'interact', dat is een combinatie van voorafgaand gedrag van de ene persoon en volgend gedrag van de andere persoon. Interacten van het type OG-dominant/LG-dominant en OG-neutraal/LG-dominant bleken vaker voor te komen in de bureaucratische structuur, terwijl LG-neutraal/OG-neutraal en OG-neutraal/LG-onderdanig vaker voorkwamen in de organische structuur. Interacten hangen echter sterk samen met de mate van dominantie-onderdanigheid en geven daarom geen inzicht in interactiepatronen, dat wil zeggen de wijze waarop, en de mate waarin men elkaars gedrag beïnvloedt. De resultaten van Courtright et al. (1989) betekenen

---

<sup>2</sup> *Mate* van dominantie-onderdanigheid resp. mate van vriendelijkheid-vijandigheid dient niet verward te worden met *geaggregeerde* complementaire of symmetrische dominantie-onderdanigheid resp. vriendelijkheid-vijandigheid. De mate van dominantie-onderdanigheid betekent de gemiddelde dominantie-onderdanigheid van een persoon over een geheel gesprek genomen. Geaggregeerde complementaire dominantie-onderdanigheid betekent dat de ene persoon zich gemiddeld dominant gedraagt, en de ander gemiddeld onderdanig; geaggregeerde symmetrische dominantie-onderdanigheid betekent dat men zich ofwel allebei dominant, ofwel allebei onderdanig gedraagt. De mate van dominantie-onderdanigheid is dus een individuele maat, terwijl geaggregeerde complementaire of symmetrische dominantie-onderdanigheid een dyadische maat is, die informatie geeft over de onderlinge verhouding van de dyadeleden. Mutatis mutandis voor vriendelijkheid-vijandigheid. Zoals eerder vermeld, laat ik geaggregeerde complementariteit/symmetrie in dit proefschrift buiten beschouwing, omdat het geen informatie geeft over wederzijdse gedragsbeïnvloeding.

dan ook niets anders dan dat leidinggevend in organische structuren zich minder dominant gedragen dan leidinggevend in bureaucratische structuren. Geconcludeerd kan worden dat er nader onderzoek nodig is naar de invloed van organisatiestructuur op interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict, aangezien voorgaand onderzoek niet expliciet op *conflict* interactie ingegaan is, laat staan op interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict. Dit onderzoek wordt gerapporteerd in Hoofdstuk 4.

### Statusverschil en conflictinteractie

Naast structuurkenmerken kan de aan- of afwezigheid van een formeel statusverschil tussen twee organisatieleden een grote invloed hebben op onderlinge conflictinteractie. Tussen twee organisatieleden A en B bestaat een statusverschil in het voordeel van A indien A een hogere hiërarchische positie bekleedt dan B. Er zijn twee redenen om de invloed van statusverschil op conflictinteractie te onderzoeken. Ten eerste zou statusverschil kunnen verklaren waarom er zulke tegenstrijdige resultaten gevonden worden met betrekking tot interactiepatronen in met name dominantie-onderdanigheid. Volgens Orford (1986) leidt statusverschil tot bepaalde rolverwachtingen, die het interpersoonlijke gedrag wel eens sterker zouden kunnen sturen dan andermans voorafgaande gedrag. Ten tweede is statusverschil juist in arbeidsorganisaties een belangrijke factor; gesteld kan worden dat statusverschillen bewust gecreëerd zijn om het gedrag van organisatieleden, dus ook conflictgedrag, te sturen.

Verbanden tussen statusverschillen en (conflict)gedrag zijn regelmatig onderzocht. Uit onderzoeksoverzichten van interpersoonlijk gedrag binnen therapeut-cliëntrelaties bijvoorbeeld (Friedlander, 1993; Orford, 1986) blijkt dat de therapeut, die doorgaans een hogere status heeft, zich hoofdzakelijk dominant/vriendelijk gedraagt, terwijl de cliënt, die doorgaans een lagere status heeft, zich onderdanig/vriendelijk gedraagt. Op geaggregeerd niveau bestaat er volgens deze onderzoeken dus complementaire dominantie-onderdanigheid en symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid (zie ook Benjamin, 1979; Friedlander, Siegel & Brenock, 1989; Crowder, 1972; Kiesler & Goldston, 1988; Reandean & Wampold, 1991; Swenson, 1967).

Dit wordt grotendeels ondersteund door andere onderzoeken op de gebieden van conflicthantering en machtgebruik. Daaruit blijkt dat mensen met een hoge status meer forceer- en vechtgedrag vertonen, dus dominanter maar ook vijandiger zijn, terwijl lage-statuspersonen meer toegeven, dus onderdaniger maar ook vriendelijker zijn (Bacharach & Lawler, 1980; Brass & Burkhardt, 1993; Brown, 1983; Euwema, 1992; Faley & Tedeschi, 1971; Moskowitz, Suh & Desaulniers, 1994; Rahim, 1986; Yukl & Falbe, 1990; Yukl, Falbe & Youn, 1993). Redenen hiervoor zijn ten eerste dat een hoge-statuspersoon per definitie meer middelen

heeft om de ander te beïnvloeden, hetgeen bij 'effectuering' tot meer dominantie en vijandigheid zal leiden. Ten tweede wordt het dominante en vijandige gedrag van hoge-statuspersonen legitiemer gevonden, zodat het tevens gemakkelijker en met meer effect vertoond zal worden (Tedeschi, Schlenker & Bonoma, 1973). Ten derde kunnen lage-statuspersonen zich onderdanig en vriendelijk gedrag veroorloven omdat dit voor hen niet tot gezichtverlies leidt, terwijl dat voor hoge-statuspersonen wel het geval is (Bacharach & Lawler, 1980).

Bovenstaande onderzoeken geven alleen inzicht in de invloed van statusverschil op complementariteit en symmetrie op geaggregeerd niveau en niet op sequentieel niveau. Slechts enkele onderzoekers hebben op sequentiële wijze het gedrag van leidinggevend en ondergeschikten geanalyseerd (Dugan, 1989; Gioia & Sims, 1986; Watson, 1982). Watson (1982) vond dat ondergeschikten met meer complementaire dominantie-onderdanigheid reageerden op leidinggevend dan leidinggevend op ondergeschikten. Het gedrag van leidinggevend beïnvloedde het gedrag van ondergeschikten dus sterker dan andersom. Dugan (1989) vond dat een bovengeschiedte op andermans voorafgaande dominantie met dominantie reageert, terwijl een ondergeschikte op andermans voorafgaande dominantie met onderdanigheid reageert.

In geen van bovenstaande onderzoeken werd echter de vraag gesteld of interactiepatronen in dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid wellicht sterker, zwakker of anders optreden indien er wel, dan indien er niet een statusverschil tussen twee (conflict)partijen in organisaties is. Deze vraag wordt beantwoord in Hoofdstuk 4 van dit proefschrift.

### **Effectiviteit van conflictinteractie in organisaties**

Conflicten hoeven niet noodzakelijk nadelige consequenties te hebben voor de produktiviteit en de sociaal-emotionele sfeer op een organisatie-afdeling, mits ze uiteindelijk effectief worden opgelost (Putnam & Poole, 1987; Rubin et al., 1994; Thomas, 1976; Van de Vliert, 1992b). Het is daarom van belang om inzicht te krijgen in determinanten van de effectiviteit van conflicthantering in organisaties. Effectiviteit kan gedefinieerd worden als de mate waarin de conflictkwestie uiteindelijk minder ernstig is geworden, of zelfs opgelost is en/of de mate waarin de onderlinge relatie van de conflictpartijen verbeterd is (Thomas, 1992; Tjosvold, 1991).

Effectiviteit kan afhangen van ten eerste de mate waarin conflictpartijen zich over het geheel genomen dominant of onderdanig en vriendelijk of vijandig gedragen en ten tweede de soort en sterkte van de interactiepatronen in dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid. Beide factoren worden hieronder besproken.



### *Mate van dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid en effectiviteit*

Verondersteld kan worden dat meer dominant en meer vijandig conflictgedrag minder effectief is, omdat men met dergelijk gedrag alleen het eigenbelang nastreeft en geen of zelfs negatieve aandacht heeft voor andermans belang. Inderdaad blijkt uit veel onderzoek dat forcerend conflictgedrag, dat gezien kan worden als dominant/vijandig gedrag, weinig effectief is. Daarentegen blijkt probleemoplossend conflictgedrag, dat gezien kan worden als minder dominant en als vriendelijk gedrag, wel effectief te zijn (Axelrod, 1984; Barker, Tjosvold & Andrews, 1988; Euwema, 1992; Euwema & Van de Vliert, 1994; Janssen, 1994; Jehn, 1994; Tutzauer & Roloff, 1988; Van de Vliert, Euwema & Huisman, 1995; Williams, 1993). Ook uit onderzoek waarbij conflicthantering van echtparen met een goed dan wel een slecht huwelijk wordt vergeleken blijkt dat binnen goede huwelijken, waar men over het algemeen conflicten goed oplost, de echtelieden zich minder dominant en vriendelijker opstellen dan binnen slechte huwelijken gekenmerkt door ineffectieve conflicthantering (Bradbury & Fincham, 1989; Gottman, 1979; Margolin & Wampold, 1981; Millar & Rogers, 1988; Schaap, 1982, 1984).

In dit proefschrift wordt de effectiviteit van conflictgedrag nogmaals onderzocht, omdat, zoals eerder vermeld, conflictgedrag met dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid wordt beschreven in plaats van met meer gebruikelijke conflictdimensies zoals bijvoorbeeld coöperatie en competitie.

### *Interactiepatronen en effectiviteit*

Zoals eerder vermeld, stelt de interpersoonlijke theorie dat complementaire dominantie-onderdanigheid en symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid bijdragen aan de stabiliteit van een relatie, omdat men het bij deze interactiepatronen onderling eens is over de definitie van de relatie zoals men die aan elkaar aanbiedt (Carson, 1969; Kiesler, 1983; Leary, 1957; Tracey, 1994; Tracey & Ray, 1984; Wiggins, 1979). Betekent dit dan ook dat bij conflictinteractie complementaire dominantie-onderdanigheid en symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid het meest effectief is?

De interactionele communicatietheorie zou deze vraag negatief beantwoorden, althans voor wat betreft dominantie-onderdanigheid. Volgens deze theorie is er binnen gezonde relaties, die gekenmerkt worden door effectieve conflicthantering, een 'balanced mix of symmetrical and complementary sequences, with flexible shifting from one to the other' (Claiborn & Lichtenberg, 1989, pp. 369; zie ook Jackson, 1968). Nu eens complementair reageren en dan weer symmetrisch zou dus effectiever zijn dan hoofdzakelijk complementair of hoofdzakelijk symmetrisch reageren. Met andere woorden, naarmate twee partijen elkaars dominantie-onderdanigheid minder sterk beïnvloeden, dus minder patroon in opeenvolgende dominantie-onderdanigheid vertonen (of dit nu op meer comple-

mentaire of meer symmetrische wijze is), is de effectiviteit groter, althans volgens de interactionele communicatietheorie (Jackson, 1968; Watzlawick et al., 1967).

Volgens onderzoek naar communicatie van echtparen met 'goede' en 'slechte' huwelijken zou ook de vraag of meer symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid effectiever is, negatief beantwoord moeten worden (Gottman, 1979; Schaap, 1982, 1984). Uit dit onderzoek blijkt dat symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid optreedt binnen zowel goede huwelijken, gekenmerkt door effectieve conflictantering, als slechte huwelijken, gekenmerkt door ineffectieve conflictantering. Bij goede huwelijken is dit echter vooral symmetrische *vriendelijkheid* en bij slechte huwelijken vooral symmetrische *vijandigheid* (Billings, 1979; Boland & Follingstad, 1987; Bradbury & Fincham, 1989; Cordova, Jacobson, Gottman, Rushe & Cox, 1993; Floyd, O'Farrell & Goldberg, 1987; Gottman, 1979; Margolin & Wampold, 1981; Schaap, 1982, 1984).

Dezelfde bevindingen werden gedaan in onderzoek naar cliënt-therapeutrelaties, waarin succesvolle en niet-succesvolle therapieën werden vergeleken; in laatstgenoemde therapieën trad minder symmetrische vriendelijkheid, maar meer symmetrische vijandigheid op (Dietzel & Abeles, 1975; Friedlander, 1993; Henry, Schacht & Strupp, 1986; Svartberg & Stiles, 1992; Tracey, 1993).

Ander onderzoek naar cliënt-therapeutrelaties wijst echter uit dat zowel complementaire dominantie-onderdanigheid als symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid bijdragen aan het succes van de therapie, hoewel dit met name geldt voor de begin- en eindfase van de therapie. Succesvolle therapieën worden in de middenfase juist gekenmerkt door een afname van complementaire dominantie-onderdanigheid en symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid (Tracey, 1993).

Geconcludeerd kan worden dat eerdere theorievorming en onderzoek geen eenduidig antwoord geeft op de vraag of complementaire dominantie-onderdanigheid en symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid effectieve conflictantering is. Bovendien is er nooit eerder onderzoek gedaan naar de invloed van interactiepatronen op *conflictuurkomsten*. In het in dit proefschrift gerapporteerde onderzoek wordt dit wel gedaan; de resultaten staan in Hoofdstuk 5.

## **Hoofdstuk 2**

### **Methode van onderzoek**

In dit hoofdstuk beschrijf ik hoe interactiepatronen tussen conflicterende organisatieleden in dit proefschrift worden onderzocht. Achtereenvolgens bespreek ik kenmerken van de proefpersonen, de gehanteerde procedure van gegevensverzameling, de methode voor het observeren van dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid en ten slotte methoden voor het analyseren van sequentiële interactiegegevens.

#### **Proefpersonen**

Vierenvijftig dyades uit evenveel verschillende organisaties participeerden in het onderzoek. De dyadeleden waren in werkelijkheid elkaars collega. Bij 20 dyades (37%) had de ene persoon een hogere hiërarchische positie dan de ander. Alle dyades werkten in verschillende organisaties. Zevenentwintig dyades werden gevormd door twee mannen, acht dyades door twee vrouwen en negentien dyades door een man en een vrouw.

De gemiddelde leeftijd van de 108 proefpersonen was 39 jaar, met een minimum van 25 en een maximum van 53 jaar. Negentig procent had een opleiding op HBO-niveau of hoger. Van alle proefpersonen had 59% een functie met leidinggevende taken.

#### **Procedure**

De gegevens werden verzameld tijdens praktijkgerichte conferenties over conflicthantering die op vier tijdstippen, verspreid over 1993 en 1994, werden georganiseerd. Aan de vier conferenties namen achtereenvolgens 24, 13, 11 en 6 dyades deel. Men volgde praktijkgerichte lezingen over conflicthantering (waarbij de interpersoonlijke theorie niet aan bod kwam) en participeerde tussen de lezingen door in het onderzoek, waartoe de dyades deelnamen aan een gestandaardiseerd rollenspel over een organisatieconflict.

Tijdens de eerste twee conferenties speelden in totaal 37 dyades rollenspel #1 en tijdens de laatste twee conferenties speelden in totaal 17 dyades rollenspel #2. Dit laatste rollenspel was speciaal geschreven voor organisatie-adviseurs, terwijl rollenspel #1 algemener van aard was. De structuur van beide rollenspelen komt

sterk overeen (zie Box 2.1 voor samenvattingen van beide rollenspelen; Appendix 1 geeft gehele teksten van beide rollenspelen).

In aparte ruimtes overhandigden proefleiders aan elk van de twee dyadeleden een schriftelijke instructie voor het betreffende rollenspel. Op basis van toeval kreeg de ene persoon de rol van *Vakantieganger* opgedragen (ook wel afgekort tot 'V') en de ander de rol van *Doorzetter* (ook wel afgekort tot 'D') (zie Box 2.1). Het ene dyadelid las de rolbeschrijving buiten de ruimte, het andere dyadelid binnen de ruimte. Wie binnen en wie buiten zat, werd systematisch tussen de rollen van *Vakantieganger* en *Doorzetter* gevarieerd.

In de rolbeschrijving stond dat men zich zo goed mogelijk moest inleven en dat men na enige minuten leestijd met de ander een gesprek ging voeren waarvan zou afhangen hoe het verder ging. Deze opdracht, waarmee men het gesprek inging, was opzettelijk vaag geformuleerd om het gedrag van de proefpersonen zo weinig mogelijk te sturen. Bij rollenspel #1 kreeg men 8 minuten leestijd en maximaal 12 minuten om het gesprek te voeren. Bij rollenspel #2 had men 10 minuten leestijd en 15 à 20 minuten interactietijd. De

---

Box 2.1     *Samenvattingen van de rollen van 'Vakantieganger' en 'Doorzetter' in de rollenspelen #1 en #2*

---

*Rollenspel #1: Sollicitatiecommissie*

Sinds twee maanden vormen twee personen samen een sollicitatiecommissie die een geschikte kandidaat moet selecteren voor een nieuwe functie. De een, in het vervolg '*Vakantieganger*' genoemd, is tijdens een buitenlandse vakantie ziek geworden en daarom drie weken afwezig geweest. Als de *Vakantieganger* terugkomt blijkt dat de ander, de '*Doorzetter*', de procedure heeft voortgezet en dat er nog uit twee kandidaten gekozen kan worden. Beide personen voelen zich gefrustreerd omdat de procedure niet naar wens is verlopen. De *Doorzetter* vindt dat de *Vakantieganger* hem/haar het vele werk alleen heeft laten doen. De *Vakantieganger* voelt zich gepasseerd omdat de twee overgebleven kandidaten niet voldoen aan het volgens hem/haar belangrijkste selectiecriterium en wel aan het selectiecriterium dat de *Doorzetter* het belangrijkste vindt. Ze hebben een afspraak gemaakt om te kijken hoe het nu verder moet.

*Rollenspel #2: Organisatie-adviesproject*

Sinds twee maanden werken twee personen aan een intern adviesproject over de wijze waarop de organisatie efficiënter en effectiever kan functioneren. De een, de '*Vakantieganger*', is tijdens een buitenlandse vakantie ziek geworden en daarom drie weken afwezig geweest. Als de *Vakantieganger* terugkomt blijkt dat de ander, de '*Doorzetter*', aan het project heeft doorgewerkt. De *Doorzetter* heeft reeds gerapporteerd aan het management-team, dat op basis van deze rapportage reeds besloten heeft welke organisatieverandering doorgevoerd zal worden. Beide personen voelen zich gefrustreerd omdat een en ander niet naar wens is verlopen. De *Doorzetter* vindt dat de *Vakantieganger* hem/haar het vele werk alleen heeft laten doen. De *Vakantieganger* voelt zich gepasseerd door de *Doorzetter* omdat de *Vakantieganger* het niet eens is met de beslissing van het management-team. Ze hebben een afspraak gemaakt om te kijken hoe het nu verder moet.

---

dyadeleden hadden geen vooroverleg voorafgaand aan de conflictinteractie. De 54 conflictinteracties werden op video opgenomen en achteraf uitgeschreven in de vorm van transcripten.

## Observatiemethode

### *Observatieschema's*

Voor het coderen van dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid zijn observatieschema's ontwikkeld op basis van bestaande instrumenten op het gebied van de interpersoonlijke theorie (Kiesler, 1983; Strong et al., 1988) en op basis van observatie-onderzoek naar interacties van echtparen (Markman & Notarius, 1987; Schaap, 1982). De eenheid van analyse is de spreekbeurt, gedefinieerd als alles wat iemand zegt tussen andermans laatste en andermans volgende uitspraak. In beide observatieschema's wordt allereerst uiteengezet dat elkaar afwisselende spreekbeurten van twee personen gescoord moeten worden op een zespuntsschaal lopend van 1 = zeer onderdanig / zeer vijandig, tot 6 = zeer dominant / zeer vriendelijk. Vervolgens staat beschreven dat de observatoren tot een oordeel moeten komen door op een aantal indicatoren van elke pool van de dimensie te letten. Gesteld wordt dat naarmate een indicator van een van beide polen vaker en/of duidelijker en/of extremer binnen een spreekbeurt voorkomt, het oordeel over die spreekbeurt dichter de waarde 1 of 6 (afhankelijk van welke pool het betreft) dient te naderen.

Vervolgens worden de indicatoren opgesomd en op twee volgende bladzijden omschreven en geïllustreerd. Indicatoren van onderdanigheid zijn: concessies doen, permissie vragen, volgbaar zijn, verontschuldigen en eigen standpunt bagatelliseren. Indicatoren van dominantie zijn: voor zichzelf opkomen, opleggen, leiden, tot de orde roepen, interromperen en ander onderwerp aansnijden. Indicatoren van vijandigheid zijn: tegenspreken, negatief waarderen, sarcasme, verwijten, schelden en dreigen. En ten slotte zijn indicatoren van vriendelijkheid: instemmen, positief waarderen, humor, begrip tonen, gevoel reflecteren en interesse tonen. In Appendix 2 staan de observatieschema's voor dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid uitgebreid beschreven.

### *Observatoren*

Doctoraalstudenten psychologie die met succes aan een observatiepracticum hadden deelgenomen (een cursusonderdeel van de propaedeuse psychologie), zijn geworven om tegen betaling de transcripten te scoren. Dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid werden door twee groepen van vier observatoren gescoord, die niet op de hoogte waren van de hypothesen in dit onderzoek.

Tabel 2.1     *Samenstellingen van de groepen observatoren van dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid op drie achtereenvolgende meetmomenten*

		Dominantie- Onderdanigheid	Vriendelijkheid- Vijandigheid
Zomer 1993	(dyadenrs 1-24)	A vrouw B man C vrouw D vrouw	G vrouw H vrouw I vrouw J vrouw
Voorjaar 1994	(dyadenrs 25-48)	A vrouw B man E vrouw F vrouw	G vrouw H vrouw K vrouw J vrouw
Najaar 1994	(dyadenrs 49-54)	A vrouw B man E vrouw F vrouw	G vrouw H vrouw I vrouw L vrouw

*Noot.* Verschillende hoofdletters verwijzen naar verschillende personen.

Omdat de gegevens in drie perioden verspreid over anderhalf jaar zijn verzameld, was het niet mogelijk om met steeds dezelfde vier observatoren te werken. Dominantie-onderdanigheid werd steeds door drie vrouwen en een man gescoord, vriendelijkheid-vijandigheid steeds door vier vrouwen. In Tabel 2.1 staan de samenstellingen van de groepen observatoren in de drie verschillende perioden vermeld.

### *Observatietraining*

Voorafgaand aan de eigenlijke scoring ondergingen de observatoren-groepen afzonderlijk een intensieve, in totaal acht uur durende training. De observatoren werden geïnstrueerd in het gebruik van het observatieschema. Daarna werden net zo lang oefentranscripten gescoord, totdat de overeenstemming tussen observatoren circa tachtig procent was. Daarbij werd mondeling een aantal vuistregels afgesproken. Een belangrijke vuistregel was dat consensus over de keuze voor de ene of de andere pool van de dimensie belangrijker was dan consensus over de intensiteit waarmee een bepaalde richting voorkwam. In totaal is deze training 2 (dimensies) X 3 (perioden) = 6 keer gegeven.

De eigenlijke scoring deden de observatoren thuis. Van te voren werd een deadline afgesproken waarop alle transcripten gescoord moesten zijn. Halverwege de observatieperiode werd steekproefsgewijs de overeenstemming gemeten en werden de scores besproken om de observatoren op een lijn te houden.

#### *Interobserverbetrouwbaarheid*

Er zijn diverse manieren om de interobserverbetrouwbaarheid te berekenen. Een veelgebruikte maat bij meer dan twee observatoren en bij continue variabelen is Cronbach's  $\alpha$  (Zegers, 1991). Deze maat is echter vooral geschikt indien observatoren het alleen maar eens hoeven te zijn over de relatieve posities van de spreekbeurten. Bijvoorbeeld: als de ene observator aan drie spreekbeurten de scores 4, 5 en 6 geeft, een tweede observator de scores 2, 3 en 4 en een derde de scores 1, 2 en 3, dan zou dit een perfecte Cronbach's  $\alpha$  van 1.00 opleveren.

Indien de observatoren het ook eens moeten zijn over de absolute posities van de spreekbeurten, omdat de scores een absolute waarde vertegenwoordigen, dan is Cronbach's  $\alpha$  niet de juiste maat en verdient  $\kappa$  de voorkeur (Cohen, 1960; Hubert, 1977). De algemene formule van  $\kappa$  is als volgt:

$$\kappa = (P_o - P_e) / (1 - P_e)$$

waarbij  $P_o$  is de geobserveerde proportie overeenstemming en  $P_e$  is de verwachte proportie overeenstemming onder de assumptie dat de observatoren 'onafhankelijk' van elkaar opereren.

Bij  $\kappa$  wordt de geobserveerde overeenstemming dus gecorrigeerd voor de op basis van toeval verwachte overeenstemming. De oorspronkelijke formule van  $\kappa$  is alleen van toepassing bij twee observatoren (Cohen, 1960). Hubert (1977) stelde een formule voor  $\kappa$  op bij meer dan twee observatoren, die in dit proefschrift dan ook gebruikt wordt (zie Appendix 3 voor de formule van Hubert's  $\kappa$ , inclusief de formules van  $P_o$  en  $P_e$ ).

Vanwege de kanscorrectie kan  $\kappa$  een vrij conservatieve toets van de interobserverovereenstemming genoemd worden. Soms gaat het zelfs te ver om voor kans te corrigeren. Bijvoorbeeld: indien observatoren bepaalde categorieën veel vaker toekennen dan andere categorieën, dan stijgt de verwachte proportie overeenstemming sterk, waardoor de waarde van  $\kappa$  daalt. Deze daling is niet altijd terecht; het feit dat beide observatoren een bepaalde categorie vaker dan andere kiezen kan ook als overeenstemming gezien worden. Daarom verdient het de voorkeur om behalve  $\kappa$  ook de geobserveerde en de verwachte proportie overeenstemming te vermelden.

In dit proefschrift kies ik ervoor om zowel Cronbach's  $\alpha$  als  $\kappa$  te rapporteren. Cronbach's  $\alpha$  bereken ik over de zespuntsschalen, terwijl ik  $\kappa$  bereken over de op het schaal midden gedichotomiseerde schalen. Zoals eerder in dit hoofdstuk

vermeld, is in de training voor observatoren gewezen op de bipolariteit van de dominantie- c.q. vriendelijkheidsdimensie; de keuze voor bijvoorbeeld dominantie dan wel onderdanigheid werd als cruciaal benadrukt. Het schaal midden (3.5) kan dan ook een absoluut referentiepunt worden genoemd (Zegers, 1991). Scoort men op de dominantieschaal onder dit referentiepunt, dan kan de betreffende spreekbeurt in absolute zin onderdanig genoemd worden. Scoort men erboven, dan is de spreekbeurt in absolute zin dominant te noemen. Hetzelfde geldt mutatis mutandis voor de vriendelijkheidsdimensie.

Verderop in dit hoofdstuk rapporteer ik resultaten van sequentiële analyse op de gedichotomiseerde schalen, reden te meer om  $\kappa$ 's over de gedichotomiseerde dimensies te vermelden.

In Tabel 2.2 staan de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyses van dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid die uitgevoerd zijn over respectievelijk dyades 1-24, dyades 25-48 en dyades 49-54. Zoals eerder vermeld, zijn deze drie groepen dyades in verschillende perioden door verschil-

Tabel 2.2     *Aantal spreekbeurten, gemiddelden, standaarddeviaties, Cronbach's  $\alpha$ , Hubert's  $\kappa$ , geobserveerde en verwachte proportie overeenstemming van dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid*

Dimensie	Dyade	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	$\alpha$	$\kappa$	$P_o$	$P_e$
Dominantie-onderdanigheid	1-24	1065	4.39 <sup>a</sup>	.88	.88	.55	.88	.72
	25-48	1409	4.37 <sup>a</sup>	.99	.91	.62	.90	.73
	49-54	345	4.41 <sup>a</sup>	.92	.89	.50	.87	.74
	totaal		4.38	.94				
Vriendelijkheid-vijandigheid	1-24	1121	3.34 <sup>b</sup>	.82	.89	.60	.80	.50
	25-48	1410	3.62 <sup>c</sup>	.79	.88	.55	.78	.52
	49-54	342	3.34 <sup>b</sup>	.89	.92	.63	.82	.50
	totaal		3.47	.83				

*Noot.* De dyades 1-24, 25-48 en 49-54 hebben respectievelijk 1126, 1411 en 348 spreekbeurten gegenereerd. Er zijn missende waarden bij de scores van de observatoren. Bij dominantie-onderdanigheid bij de eerste set gegevens (dyades 1-24) zijn een groot aantal spreekbeurten door tenminste een observator niet gescoord. Reden hiervoor is dat een observator verzuimd heeft een transcript te scoren. De overige missende waarden zijn gevolg van incidenteel overgeslagen spreekbeurten. Bij het berekenen van de gemiddelden en bij alle volgende analyses is elke missende waarde vervangen door het gemiddelde van de overige observatoren op de desbetreffende spreekbeurt. Dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid zijn gemeten met schalen van 1 = onderdanig resp. vijandig, tot 6 = dominant resp. vriendelijk. Gemiddelden met ongelijke superschriften verschillen significant.



lende groepen observatoren beoordeeld. De Cronbach's  $\alpha$ 's zijn bij zowel dominantie-onderdanigheid als vriendelijkheid-vijandigheid goed (variërend van  $\alpha = .88$  tot  $\alpha = .92$ ). De  $\alpha$ 's verschillen niet tussen de drie groepen dyades.

De  $\kappa$ 's van de dominantie- en vriendelijkheidsdimensies van alle drie groepen dyades zijn laag te noemen. Oorzaak hiervan is dat de verwachte proportie overeenstemming bij met name de dominantiedimensie erg hoog is. De geobserveerde proportie overeenstemming blijkt echter ruim voldoende te zijn. Bij dominantie-onderdanigheid varieert de overeenstemming van .87 tot .90, bij vriendelijkheid-vijandigheid van .78 tot .82. De verschillen tussen de groepen dyades in geobserveerde overeenstemming zijn zowel bij dominantie-onderdanigheid als bij vriendelijkheid-vijandigheid verwaarloosbaar.

Observaties dienen niet alleen betrouwbaar te zijn, maar ook valide. Een indicatie van de validiteit van de observatormetingen van dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid is de mate waarin deze metingen samenhangen met oordelen van de proefpersonen zelf (actor-oordelen) en van hun opponent (opponent-oordelen). Deze actor- en opponent-oordelen zijn verkregen doordat de dyadeleden afzonderlijk van elkaar, direct na afloop van de conflictinteractie, eigen en andermans dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid beoordeelden. Eigen en andermans dominantie-onderdanigheid werd gemeten met de volgende vier adjectieven: -4 = inschikkelijk, tot +4 = bazig; -4 = onderdanig, tot +4 = dominant; -4 = volgzzaam, tot +4 = directief; -4 = meegaand, tot +4 = vasthoudend (Cronbach's  $\alpha$  varieert van .65 tot .84). Eigen en andermans vriendelijkheid-vijandigheid werd gemeten met de volgende vier adjectieven: -4 = tegenwerkend, tot +4 = samenwerkend; -4 = kwaadwillig, tot +4 = goedwillig; -4 = belemmerend, tot +4 = bevorderend; -4 = vijandig, tot +4 = vriendelijk (Cronbach's  $\alpha$  varieert van .74 tot .90).

Tabel 2.3 toont de correlaties van enerzijds de over spreekbeurten gemiddelde observator-oordelen van dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid van de Vakantiegangers en de Doorzetters, met anderzijds de actor-oordelen en de opponent-oordelen. De correlaties tussen observator-oordelen en opponent-oordelen zijn redelijk tot goed te noemen (variërend van  $r = .26$ ;  $p < .05$ , tot  $r = .61$ ;  $p < .001$ ). De correlaties tussen observator-oordelen en actor-oordelen zijn echter minder fraai (variërend van  $r = .09$ ; n.s., tot  $r = .50$ ;  $p < .001$ ). Mogelijke verklaringen voor dit laatste zijn ten eerste dat actor-oordelen wel eens meer of minder sterk vertroebeld zouden kunnen zijn door een 'self-serving bias' (De Dreu, Nauta & Van de Vliert, 1995; Nauta, Giebels, De Dreu & Van de Vliert, 1994). Een tweede verklaring is dat actoren meer informatie hebben over de bedoelingen van het eigen gedrag dan observatoren: een daad die vijandig overkomt, kan best vriendelijk bedoeld zijn, of andersom (Thomas & Pondy, 1977).

Tabel 2.3 *Correlaties tussen enerzijds de over spreekbeurten gemiddelde observator-oordelen en anderzijds de actor-oordelen en opponent-oordelen van dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid van Vakantiegangers (V) en Doorzetters (D)*

	Observator-oordelen			
	Dominantie-onderdanigheid		Vriendelijkheid-vijandigheid	
	V	D	V	D
Actor-oordelen	.19†	.50***	.34**	.09
Opponent-oordelen	.26*	.61***	.46***	.50***

\*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$ ; †  $p < .10$

In dit proefschrift gaat het vooral om uiterlijk waarneembare dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid. Daarom kunnen de observator-oordelen van dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid redelijk valide genoemd worden, aangezien oordelen over de mate waarin de tegenpartij dominant-onderdanig en vriendelijk-vijandig overkomt redelijk overeenstemmen met observator-oordelen.

## Analysemethoden

Per dyade zijn uiteindelijk twee series cijfers verkregen, een serie voor dominantie-onderdanigheid en een voor vriendelijkheid-vijandigheid. Een conflictinteractie bestaat gemiddeld uit 53 spreekbeurten<sup>1</sup> (met een minimum van 22 en een maximum van 131 spreekbeurten), dus bestaan de series gemiddeld uit 53 cijfers. De cijfers hebben afwisselend betrekking op een spreekbeurt van de Doorzetter en een spreekbeurt van de Vakantieganger. Met behulp van analyse-

<sup>1</sup> Bij elke dyade zijn steeds de eerste spreekbeurten (gemiddeld 9 spreekbeurten, met een minimum van 2 en een maximum van 33), waarin begroetingen en beleefdheden werden uitgewisseld (bijv. 'hoe is het met je?') buiten beschouwing gelaten, omdat daarin de conflictkwestie nog niet aan de orde kwam, en er strikt genomen nog geen sprake was van conflictinteractie. De te analyseren serie spreekbeurten begint dus steeds met de spreekbeurt waarin een van beide partijen terzake komt, dat wil zeggen de conflictkwestie voor het eerst ter sprake brengt.

technieken dient vervolgens inzicht verkregen te worden in symmetrische en complementaire patronen in de cijferseries.

Er zijn diverse methoden om sequentiële sociale interactie te analyseren, zonder dat er in de literatuur consensus bestaat over welke techniek het beste is (zie voor een overzicht Sackett, 1987). Bij continue variabelen is tijdreeksanalyse een geschikte methode (Cook & Campbell, 1979; Gottman, 1981; Gregson, 1983; Sackett, 1987), terwijl bij nominale variabelen onder andere 'lag'-sequentiële analyse en hiërarchische loglineaire modellen gebruikt kunnen worden (Allison & Liker, 1982; Bakeman & Quera, 1995; Budescu, 1984; Gottman & Roy, 1990; Iacobucci & Wasserman, 1988; Sackett, 1979, 1987; Wampold & Margolin, 1982). In dit proefschrift wordt van alle drie methoden gebruik gemaakt, om zodoende inzicht te krijgen in de robuustheid van de bevindingen omtrent interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict. Hieronder zet ik de drie methoden kort uiteen, alsmede hun voor- en nadelen.

#### *Tijdreeksanalyse*

Bij tijdreeksanalyse bestaan de 'cases' uit observaties op meerdere achtereenvolgende tijdstippen. De analyse maakt gebruik van zogenoemde autocorrelaties. Een autocorrelatie drukt de samenhang uit tussen gedrag op tijdstip  $t$  en gedrag op een of meer volgende tijdstippen (Cook & Campbell, 1979; Gottman, 1981). Een lag-1-autocorrelatie bijvoorbeeld is de correlatie tussen een reeks van opeenvolgende waarnemingen met diezelfde reeks, maar dan een tijdseenheid, oftewel een 'lag', vooruitgeschoven. In Tabel 2.4 wordt dit geïllustreerd.

In eerste instantie lijkt tijdreeksanalyse een geschikte methode, omdat aan dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid summatieve schalen ten grondslag liggen. Ze lijken dus continu van aard te zijn. Aan de andere kant kan die continuïteit in twijfel getrokken worden. Zoals eerder vermeld, zijn de dominantie- en vriendelijkheidsdimensies beide bipolair. De observatoren dienden in eerste instantie te beoordelen aan welke kant van de schaal de spreekbeurt lag. Vervolgens dienden zij de intensiteit te beoordelen. De eerste beslissing is dus categorisch van aard, de tweede continu. Dit heeft tot gevolg dat de afstand tussen 3 (weinig onderdanig / weinig vijandig) en 4 (weinig dominant / weinig vriendelijk) niet dezelfde is als de overige afstanden tussen aaneenliggende schaalpunten. Immers, alleen bij de overgang van 3 naar 4 is er

Tabel 2.4 *Voorbeeld van de berekening van een lag-1-autocorrelatie*

Lag 0	2	4	1	5	3	4	2	6	.
Lag 1	.	2	4	1	5	3	4	2	6

*Noot.* Lag-1-autocorrelatie =  $-.75$ ;  $n = 7$ .

een omslagpunt van de ene naar de andere kant van de bipolaire schaal. Een eerste nadeel van het gebruik van tijdreeksanalyse voor de observatiegegevens in dit proefschrift is dan ook dat betwijfeld kan worden of wel aan de eis van continuïteit is voldaan.

Een tweede nadeel is dat er geen autocorrelaties berekend kunnen worden tussen opeenvolgende *combinaties* van dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid, omdat zulke combinaties moeten worden opgevat als nominale variabelen.

### *Lag-sequentiële analyse*

Bij 'lag'-sequentiële analyse worden de sequenties van gedragingen van meerdere dyades genoteerd in een overgangsmatrix (zie Tabel 2.5a voor een voorbeeld). In deze voorbeeld-matrix is te lezen dat onderdanige spreekbeurten van de Vakantiegangers 150 keer gevolgd worden door dominante spreekbeurten van de Doorzetters (cel rechtsboven). De kans dat onderdanigheid van de Vakantiegangers leidt tot dominantie van de Doorzetters wordt geschat door de betreffende overgangsfrequentie te delen door het rijtotaal, in dit voorbeeld  $150/200 = .75$ . Deze *voorwaardelijke kans* op dominantie van de Doorzetters (nl. gegeven eerder onderdanig gedrag op t1) kan vergeleken worden met de *onvoorwaardelijke kans* op dominantie van de Doorzetters (geschat door het aantal dominante spreekbeurten van de Doorzetters te delen door hun totale aantal spreekbeurten, in dit voorbeeld  $200/400 = .50$ ). Is de voorwaardelijke kans beduidend groter of kleiner dan de onvoorwaardelijke kans, dan betekent dat dat onderdanigheid van de Vakantiegangers de kans op dominantie van de Doorzetters verhoogt respectievelijk verlaagt.

In het voorbeeld lijkt onderdanigheid van de Vakantiegangers de kans op dominantie van de Doorzetters te vergroten, omdat de voorwaardelijke kans (.75) groter is dan de onvoorwaardelijke kans (.50). Dit verschil kan getoetst worden door het berekenen van een *z-waarde*, waarvan de formule in Appendix 3 staat vermeld (Allison & Liker, 1982). In dit voorbeeld is  $z = 10.00$ . Zodra de *z-waarde* lager is dan -1.96 of hoger dan +1.96, dan is de voorwaardelijke kans significant kleiner respectievelijk groter dan de onvoorwaardelijke kans. In dit voorbeeld geldt dus dat onderdanigheid van de Vakantiegangers de kans op dominantie van de Doorzetters significant vergroot.

Z-waarden geven alleen aan *of* er een significante samenhang is tussen voorafgaand en volgend gedrag, niet *hoe sterk* die samenhang is. Dit laatste kan worden uitgedrukt met een *odds-ratio* (zie Appendix 3 voor de formule). De odds-ratio, van toepassing op 2x2-tabellen, kan variëren van 0 tot een zeer hoog getal. Een odds-ratio rond de 1 wijst op geen-samenhang, een odds-ratio dicht bij nul wijst op complementariteit (bijv. dominantie roept onderdanigheid op en vice versa) en een odds-ratio groter dan 1 wijst op symmetrie (bijv. dominantie

Tabel 2.5a *Voorbeeld van een overgangsmatrix met overgangsfrequenties van dominantie-onderdanigheid van de Vakantieganger (V) op t1 naar dominantie-onderdanigheid van de Doorzetter (D) op t2*

V op t1	D op t2		
	Onderdanig	Dominant	Totaal
Onderdanig	50	150	200
Dominant	150	50	200
Totaal	200	200	400

Tabel 2.5b *Natuurlijke logaritmen van de overgangsfrequenties in Tabel 2.5a*

V op t1	D op t2		
	Onderdanig	Dominant	Gemiddelde
Onderdanig	3.91	5.01	4.46
Dominant	5.01	3.91	4.46
Gemiddelde	4.46	4.46	4.46

roept dominantie op en onderdanigheid roept onderdanigheid op). In het voorbeeld in Tabel 2.5a is de odds-ratio .11, hetgeen duidt op een sterk complementair interactiepatroon.

Een eerste voordeel van lag-sequentiële analyse is dat het een inzichtelijke methode is. In een overgangsmatrix is duidelijk zichtbaar hoe vaak gedragingen van de een gevolgd worden door gedragingen van de ander. Een tweede voordeel is dat bij lag-sequentiële analyse categorische variabelen vereist zijn, waardoor de methode zich goed leent voor het onderzoeken van samenhangen tussen opeenvolgende combinaties van dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid.

Met lag-sequentiële analyse kunnen twee vraagstukken echter minder fraai opgelost worden. Ten eerste kan met lag-sequentiële analyse niet goed nagegaan worden of de dyades homogeen zijn, in die zin dat de interacties van alle dyades

dezelfde sequentiële structuur hebben (Gottman & Roy, 1990). Bij lag-sequentiële analyse worden de gegevens van alle dyades namelijk in een overgangsmatrix gepresenteerd, waardoor de verschillende dyades niet meer van elkaar te onderscheiden zijn. Weliswaar kunnen de eerder beschreven overgangskansen, z-waarden en odds-ratio's ook per dyade afzonderlijk berekend worden, maar dit vereist toetsen voor verschillen in deze indices tussen dyades, alsmede verantwoorde manieren om deze indices te combineren tot indices die betrekking hebben op de gehele groep. Ten tweede biedt lag-sequentiële analyse geen eenvoudige oplossing voor de controle voor autodependentie. Autodependentie houdt in dat iemands gedrag sterk samenhangt met het eigen voorafgaande gedrag (Allison & Liker, 1982). De vraagstukken omtrent homogeniteit en autodependentie kunnen met behulp van de hieronder besproken hiërarchische loglineaire modellen goed opgelost worden.

### *Hiërarchische loglineaire modellen*

Analyse van hiërarchische loglineaire modellen is vergelijkbaar met variantie-analyse, in die zin dat bij beide methoden getracht wordt de variantie in een afhankelijke variabele te verklaren met een aantal onafhankelijke variabelen. Bij variantie-analyse wordt gekeken of de gemiddelde waarden op een *continue* afhankelijke variabele verschillen tussen niveaus van de onafhankelijke nominale variabelen. Zo kan bijvoorbeeld gekeken worden of getrouwde mensen gemiddeld gelukkiger zijn dan gescheiden en alleenstaande mensen. Burgerlijke stand is dan de onafhankelijke variabele en geluk de afhankelijke variabele. Daarentegen wordt bij loglineaire modellen gekeken of de celfrequenties in een kruistabel te beschouwen zijn als een functie van de nominale onafhankelijke variabelen waarmee de kruistabel is geconstrueerd. 'Afhankelijke variabele' is dus altijd de verdeling van het aantal cases over de cellen van de kruistabel. Bijvoorbeeld: zijn er meer mensen getrouwd dan gescheiden of alleenstaand? Of, bij twee variabelen: zitten de meeste mensen in de cel getrouwd + gelukkig? Burgerlijke stand en geluk zijn nu allebei onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele zijn de celfrequenties. In Box 2.2 staat een nadere uitleg van hiërarchische loglineaire modellen.

Een belangrijk verschil met variantie-analyse is dat bij loglineaire modellen alle variabelen op te vatten zijn als onafhankelijke variabelen; de 'afhankelijke variabele' is steeds de verdeling van het aantal cases over de cellen van de kruistabel. Interactie-effecten van bepaalde variabelen verwijzen daarom naar samenhang tussen die variabelen.

## Box 2.2 Uitleg hiërarchische loglineaire modellen

De essentie van hiërarchische loglineaire modellen is dat celfrequenties in een kruistabel te beschouwen zijn als een functie van hoofdeffecten en interactie-effecten van variabelen waarmee de kruistabel is geconstrueerd. Met behulp van Tabel 2.5a+b wil ik loglineaire modellen verduidelijken. In Tabel 2.5a staan celfrequenties vermeld en in Tabel 2.5b de natuurlijke logaritmen van deze celfrequenties. De celfrequenties zijn uit te drukken als een functie van dominantie-onderdanigheid van de Vakantieganger (V) in de voorafgaande spreekbeurt (hier ook t1 genoemd) en dominantie-onderdanigheid van de Doorzetter (D) in de volgende spreekbeurt (hier ook t2 genoemd). Om een lineair model te krijgen, worden natuurlijke logaritmen van de celfrequenties, in plaats van de werkelijke aantallen, gebruikt. Het loglineaire model behorende bij de cel rechtsboven in Tabel 2.5a is:

$$\ln(150) = \mu + \lambda_{V \text{ op t1 onderdanig}} + \lambda_{D \text{ op t2 dominant}} + \lambda_{V \text{ op t1 onderdanig, D op t2 dominant}}$$

De term  $\mu$  is vergelijkbaar met het algemeen gemiddelde in variantie-analyse; het is het gemiddelde van de logs van alle celfrequenties. De  $\lambda$ -parameters vertegenwoordigen afwijkingen van  $\mu$  voor bepaalde combinaties van de variabelen. Zo is  $\lambda_{V \text{ op t1 onderdanig}}$  het effect van voorafgaande onderdanigheid van V op de celfrequenties. Is deze waarde bijvoorbeeld negatief, dan betekent dat in dit geval dat in de rij 'V op t1 onderdanig' de celfrequenties lager zijn dan in de rij 'V op t1 dominant'. De parameter  $\lambda_{D \text{ op t2 dominant}}$  is het effect van volgende dominantie van D. Is deze waarde bijvoorbeeld positief, dan zijn de celfrequenties in de kolom 'D op t2 dominant' hoger dan die in de kolom 'D op t2 onderdanig'.

Ten slotte is  $\lambda_{V \text{ op t1 onderdanig, D op t2 dominant}}$  het interactie-effect van V's voorafgaande onderdanigheid en D's volgende dominantie. Wijkt deze waarde af van nul, dan betekent dit dat de interactieterm van beide variabelen nodig is om de betreffende celfrequentie goed te kunnen voorspellen. Anders gezegd, dominantie-onderdanigheid van V en D hangen samen.

Schattingen van  $\lambda$  worden op een vergelijkbare wijze als bij variantie-analyse verkregen. Zo is het hoofdeffect van V's voorafgaande onderdanigheid:

$$\lambda_{V \text{ op t1 onderdanig}} = \mu_i - \mu = 4.46 - 4.46 = 0.00;$$

en het hoofdeffect van D's volgende dominantie:

$$\lambda_{D \text{ op t2 dominant}} = 4.46 - 4.46 = 0.00.$$

Uit bovenstaande kan de parameter van het interactie-effect afgeleid worden:

$$\begin{aligned} \lambda_{V \text{ op t1 onderdanig, D op t2 dominant}} &= \ln(\text{cel rechtsboven}) - \mu - \lambda_{V \text{ op t1 onderdanig}} \\ &\quad - \lambda_{D \text{ op t2 dominant}} \\ &= 5.01 - 4.46 - 0 - 0 = 0.55 \end{aligned}$$

De interactieparameter heeft dus een positieve waarde, hetgeen betekent dat het aantal cases in de cel rechtsboven groter is dan te verwachten is op basis van alleen de hoofdeffecten. Met andere woorden, de frequentie in de cel rechtsboven wordt niet bepaald door V's voorafgaande onderdanigheid en D's volgende dominantie apart, maar wel door hun interactie. Onderdanigheid van V en dominantie van D hangen in dit voorbeeld dus samen: voorafgaande onderdanigheid van V vergroot de kans op volgende dominantie van D.

Het doel van hiërarchische<sup>2</sup> loglineaire modellen is om de celfrequenties met een zo zuinig mogelijk aantal hoofd- en interactie-effecten te voorspellen. Een 'elegante' manier om dit te doen is om de celfrequenties in eerste instantie met een zo eenvoudig mogelijk model te schatten, bijvoorbeeld met alleen hoofdeffecten. Vervolgens wordt getoetst of dit model 'past', dat wil zeggen dat gekeken wordt of de met dit model geschatte celfrequenties al of niet afwijken van de geobserveerde celfrequenties.

Deze toets wordt gedaan met de 'likelihood ratio chisquare' ( $LRX^2$ ), welke asymptotisch dezelfde verdeling heeft als de beter bekende chikwadraat. Is  $LRX^2$  significant, dan betekent dit dat het model nog niet past, ofwel, dat er nog termen te vinden zijn die de celfrequenties (mee)bepalen. Door steeds een term aan het model toe te voegen, kan de invloed van de betreffende term nagegaan worden. Deze invloed wordt uitgedrukt door middel van een vermindering in de  $LRX^2$  (vergelijkbaar met een stijging in  $R^2$  bij regressie-analyse). Is de reductie in  $LRX^2$  groot en significant, dan betekent dit dat de toegevoegde term het model passender maakt, ofwel, dat de betreffende term effect heeft.

Met behulp van Tabel 2.5a+b kan een en ander geïllustreerd worden. Een model met enkel hoofdeffecten van V's dominantie-onderdanigheid op t1 en D's dominantie-onderdanigheid op t2 heeft een  $LRX^2$  van 104.65 ( $df = 1$ ;  $p < .001$ ) en past onvoldoende. Een model waarin ook de interactieterm tussen V op t1 en D op t2 is toegevoegd heeft een  $LRX^2$  van 0 ( $df = 0$ ), (hetgeen logisch is omdat het model 'verzadigd' is, d.w.z. dat er geen interactietermen meer te vinden zijn die de celfrequenties mede kunnen bepalen). De afname van  $LRX^2$  is  $104.65 - 0 = 104.65$  met  $df = 1 - 0 = 1$ ,  $p < .005$ . Geconcludeerd kan worden dat de interactieterm de celfrequenties mede bepaalt: V's dominantie op t1 blijkt dus significant samen te hangen met D's dominantie op t2.

Zoals hierboven vermeld, is het grote voordeel van hiërarchische loglineaire modellen dat, naast de variabelen waarin ik primair geïnteresseerd ben, namelijk andermans voorafgaande gedrag en het eigen volgende gedrag, ook de invloed van andere variabelen nagegaan kan worden.

Zo is ten eerste de variabele 'dyade' in het loglineaire model op te nemen, waardoor de homogeniteit van de 54 dyades onderzocht kan worden. Ten tweede kan de variabele 'eigen voorafgaand gedrag op t0' opgenomen worden, waardoor gecontroleerd kan worden voor autodependentie. Ten derde kan met behulp van loglineaire modellen de invloed van andere factoren onderzocht worden, door variabelen zoals organisatiekenmerken en machtsverschil in het model op te nemen (zie Hoofdstuk 4).

---

<sup>2</sup> De term 'hiërarchisch' betekent dat wanneer in een linear model interactietermen zijn gespecificeerd, (bijvoorbeeld burgerlijke stand X geluk) dit automatisch betekent dat ook de hoofdeffecten en lagere-orde-interactie-effecten in het model zijn opgenomen (in dit voorbeeld burgerlijke stand en geluk).



Teneinde een veelzijdig inzicht te krijgen in interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict, komen in het volgende hoofdstuk zowel tijdreeksanalyse, lag-sequentiële analyse als hiërarchische loglineaire modellen aan bod. Ten eerste geeft tijdreeksanalyse op zeer eenvoudige en 'snelle' wijze een globaal inzicht in interactiepatronen. Ten tweede geeft lag-sequentiële analyse een specifiek en inzichtelijker beeld van de gevonden interactiepatronen. Ten derde kunnen hiërarchische loglineaire modellen eventuele dyadische verschillen alsmede autodependentie aan het licht brengen.



## Hoofdstuk 3

### Interactiepatronen

In dit hoofdstuk wordt onderzocht welke interactiepatronen in dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid optreden bij twee organisatieleden die een onderling conflict hebben. In Hoofdstuk 1 schreef ik dat volgens de interpersoonlijke theorie mensen geneigd zijn om onderdanig te reageren op dominantie, en dominant te reageren op onderdanigheid (complementair interactiepatroon). Voorts zou men geneigd zijn om vriendelijk te reageren op andermans vriendelijkheid, en vijandig op andermans vijandigheid (symmetrisch interactiepatroon; Carson, 1969; Kiesler, 1983; Leary, 1957; Wiggins, 1979). De reden voor het veelvuldig optreden van deze interactiepatronen is dat ze de interactanten veiligheid en zekerheid bieden en tot een stabielere relatie leiden. Complementaire dominantie-onderdanigheid en symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid zijn dus wederzijds belonend, aldus de interpersoonlijke theorie.

Uit onderzoek blijkt dat de interpersoonlijke theorie niet zonder meer ondersteund wordt. Met betrekking tot de dominantiedimensie wordt nu eens complementariteit gevonden (Billings, 1979; Shannon & Guernsey, 1973; Blumberg & Hokanson, 1983) en dan weer symmetrie (Roger & Schumacher, 1983; Blumberg & Hokanson, 1983). Met betrekking tot de vriendelijkheidsdimensie zijn de resultaten consistent; verreweg de meeste onderzoeken bevestigen het optreden van symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid (Blumberg & Hokanson, 1983; Lorr, Suziedelis & Kinnane, 1969; Raush, 1965; Roger & Schumacher, 1983; Shannon & Guernsey, 1973; Wright & Ingraham, 1986).

Welke interactiepatronen zijn te verwachten als het meer specifiek gaat om interpersoonlijk conflict in organisaties? Met het oog op dominantie-onderdanigheid is het waarschijnlijk dat er in een conflictsituatie een strijd ontstaat tussen de twee partijen om wie er gelijk krijgt. Waar het in een 'normale' situatie goed denkbaar is dat een dominante opstelling van de een de ander tot onderdanigheid dwingt, zal zo'n opstelling in een conflictsituatie juist weerstand oproepen. Gedurende het conflict zal er daarom symmetrische interactie tussen de twee partijen optreden waarin beide partijen proberen de ander de baas te worden (Jackson, 1957, 1968; Watzlawick et al., 1967). Concreet betekent dit dat men, om de eigen positie veilig te stellen, met gelijke dominantie-onderdanigheid zal reageren op andermans dominantie-onderdanigheid. Vandaar *hypothese 1*: bij interpersoonlijk conflict in organisaties leidt dominantie tot dominantie, en onderdanigheid tot onderdanigheid.

Wat betreft vriendelijkheid-vijandigheid is er geen reden om af te wijken van de voorspelling van de interpersoonlijke theorie, aangezien vrijwel alle onderzoeken wijzen in de richting van symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid. Ook voor conflictsituaties in organisaties lijkt het aannemelijk dat men andermans vriendelijkheid zal belonen met vriendelijkheid, terwijl andermans vijandigheid afgestraft zal worden met vijandigheid. Weliswaar zal de totale mate van vijandigheid groter zijn in conflictsituaties dan in 'normale' situaties; dit neemt niet weg dat een af- of toename in vijandigheid van de een zal leiden tot een af- of toename van andermans vijandigheid. Vandaar *hypothese 2*: bij interpersoonlijk conflict in organisaties leidt vriendelijkheid tot vriendelijkheid en vijandigheid tot vijandigheid.

Ten slotte is het van belang om de aandacht te richten op combinaties van dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat vriendelijkheid-vijandigheid een modererende invloed heeft op interactiepatronen in dominantie-onderdanigheid (Orford, 1986; Tracey, 1994). Zo vindt Orford (1986, 1994) dat er in combinatie met vriendelijkheid complementaire dominantie-onderdanigheid optreedt, terwijl, in combinatie met vijandigheid, zowel dominantie als onderdanigheid de kans op dominantie verhogen. Evenzo vindt Tracey (1994) sterke aanwijzingen voor het optreden van, wat hij noemt, positieve complementariteit (dominant/vriendelijk gedrag roept onderdanig/vriendelijk gedrag op en andersom), maar niet voor negatieve complementariteit (dominant/vijandig gedrag roept onderdanig/vijandig gedrag op en andersom).

Ook bij interpersoonlijk conflict in organisaties lijkt het van belang om onderscheid te maken tussen positieve en negatieve complementariteit. De strijd tussen twee dyadeleden zal het felst zijn indien zij zich vijandig gedragen, terwijl zij geluwd zal zijn indien zij zich vriendelijk gedragen. Bij vijandigheid zal er daarom eerder sprake zijn van symmetrische dominantie-onderdanigheid, terwijl er bij vriendelijkheid eerder complementaire dominantie-onderdanigheid zal optreden. Vandaar *hypothese 3*: bij interpersoonlijk conflict in organisaties leidt dominant/vriendelijk gedrag tot onderdanig/vriendelijk gedrag en andersom, terwijl dominant/vijandig gedrag tot dominant/vijandig gedrag leidt, en onderdanig/vijandig gedrag tot onderdanig/vijandig gedrag.

## **Methode**

In Hoofdstuk 2 staat uitvoerig beschreven hoe bij 54 dyades uit uiteenlopende organisaties conflictinteractiegegevens zijn verzameld. Een conflictinteractie bestaat gemiddeld uit 53 spreekbeurten. Elke spreekbeurt is redelijk betrouwbaar gescoord in termen van dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid. Met behulp van een drietal technieken voor sequentiële analyse, namelijk

tijdreeksanalyse, lag-sequentiële analyse en hiërarchische loglineaire modellen, wordt inzicht verkregen in symmetrische en complementaire interactiepatronen.

## Resultaten

Als eerste bespreek ik in deze paragraaf enkele gemiddelden op dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid. Daarna worden de hypothesen getoetst over interactiepatronen op de dominantiedimensie en de vriendelijkheidsdimensie. Met behulp van zowel tijdreeksanalyse als lag-sequentiële analyse wordt gekeken of dominantie leidt tot dominantie en onderdanigheid tot onderdanigheid, en of vriendelijkheid leidt tot vriendelijkheid en vijandigheid tot vijandigheid. Ook kijk ik met lag-sequentiële analyse naar combinaties van dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid, om te onderzoeken of er in combinatie met vriendelijkheid complementaire dominantie-onderdanigheid optreedt en in combinatie met vijandigheid symmetrische dominantie-onderdanigheid.

Met behulp van hiërarchische loglineaire modellen kijk ik vervolgens in welke mate de gevonden interactiepatronen optreden nadat gecontroleerd is voor de invloed van eigen voorafgaand gedrag en dyadeverschillen.

### *Gemiddelden*

In alle drie groepen dyades zijn de gemiddelden op dominantie-onderdanigheid hoog, maar niet van elkaar verschillend (zie Tabel 2.2;  $M$  over alle dyades = 4.38). De scores op de dominantieschaal zijn dan ook erg rechtsscheef verdeeld.

Bij vriendelijkheid-vijandigheid valt op dat de dyades 25-48 significant vriendelijker zijn beoordeeld dan zowel de dyades 1-24 (resp.  $M = 3.62$  vs.  $M = 3.34$ ;  $t(2535) = 8.77$ ;  $p < .001$ ) als de dyades 49-54 (resp.  $M = 3.62$  vs.  $M = 3.34$ ;  $t(1757) = 5.63$ ;  $p < .001$ ). De oordelen die de dyadeleden zelf na afloop van de conflictinteractie over elkaars vriendelijkheid-vijandigheid gaven wijzen in dezelfde richting, hoewel de verschillen bij deze opponentoordelen niet significant zijn (resp.  $M = 5.44$  vs.  $M = 5.29$ ;  $t(46) = .35$ ; n.s.; en  $M = 5.44$  vs.  $M = 5.33$ ;  $t(28) = .16$ ; n.s.). De verklaring dat de dyades 25-48 zich daadwerkelijk vriendelijker hebben gedragen dan de overige dyades is daarom plausibeler dan de verklaring dat de observatoren die deze groep hebben beoordeeld milder waren in hun oordeel.

Er blijken rolverschillen te zijn in gemiddelde dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid: de Vakantiegangers gedroegen zich gemiddeld dominanter ( $M = 4.48$  vs.  $M = 4.26$ ;  $t(53) = 3.46$ ;  $p < .005$ ) en vijandiger ( $M = 3.35$  vs.  $M = 3.61$ ;  $t(53) = -6.75$ ;  $p < .001$ ) dan de Doorzetters. Uit een klein vervolgonderzoek bij 37 proefpersonen bleek dat Vakantiegangers reeds voorafgaand aan daadwerkelijke conflictinteractie de conflictkwestie ernstiger vonden

dan Doorzetters ( $M = 5.29$  vs.  $M = 3.40$ ;  $t(35) = 3.91$ ;  $p < .001$ ) (zie ook Hoofdstuk 4 voor een uitgebreidere rapportage van dit vervolgonderzoek). In de discussie wordt hiervoor een verklaring gezocht.

Ten slotte bleek dat de dominantiescores van de 2885 spreekbeurten negatief samenhangen met de vriendelijkheid-vijandigheidscores ( $r = -.60$ ;  $N = 2885$ ;  $p < .001$ ; de gemelde significantie is berekend onder een betwistbare assumptie van onafhankelijkheid van alle spreekbeurten).

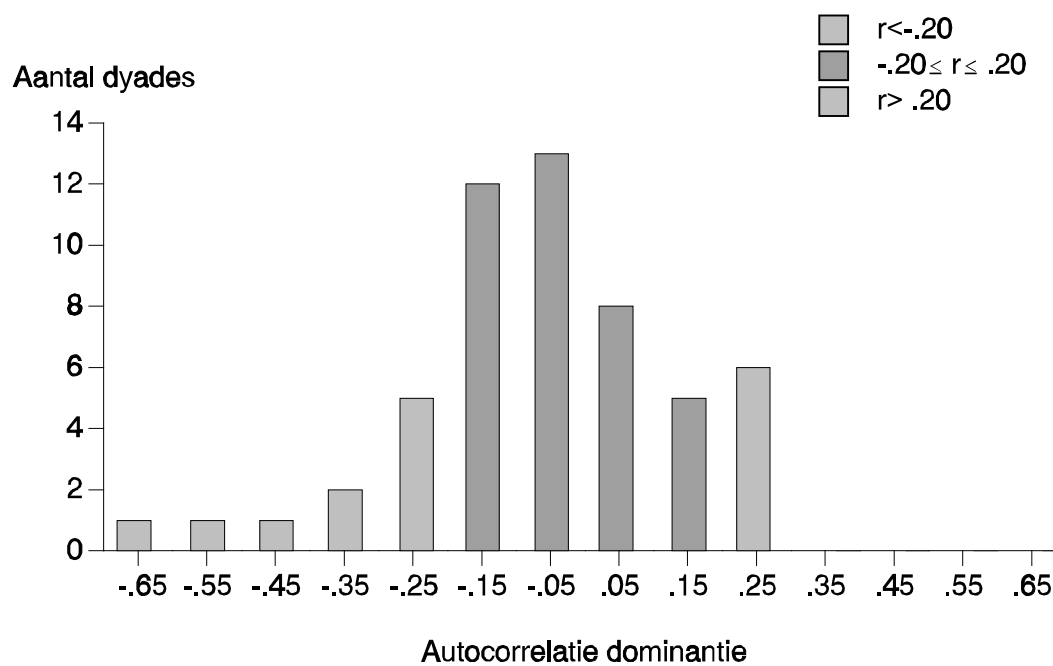
#### *Interactiepatronen op de dominantie- en vriendelijkheidsdimensies*

*Tijdreeksanalyse.* Om te onderzoeken of er symmetrische dominantie-onderdanigheid en symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid optreedt, werden met behulp van tijdreeksanalyse (Gottman, 1981) per dyade autocorrelaties berekend tussen dominantie-onderdanigheid van het ene dyadelid op spreekbeurtnummer  $N$  en dominantie-onderdanigheid van het andere dyadelid op spreekbeurtnummer  $N+1$ . Hetzelfde gebeurde bij vriendelijkheid-vijandigheid.

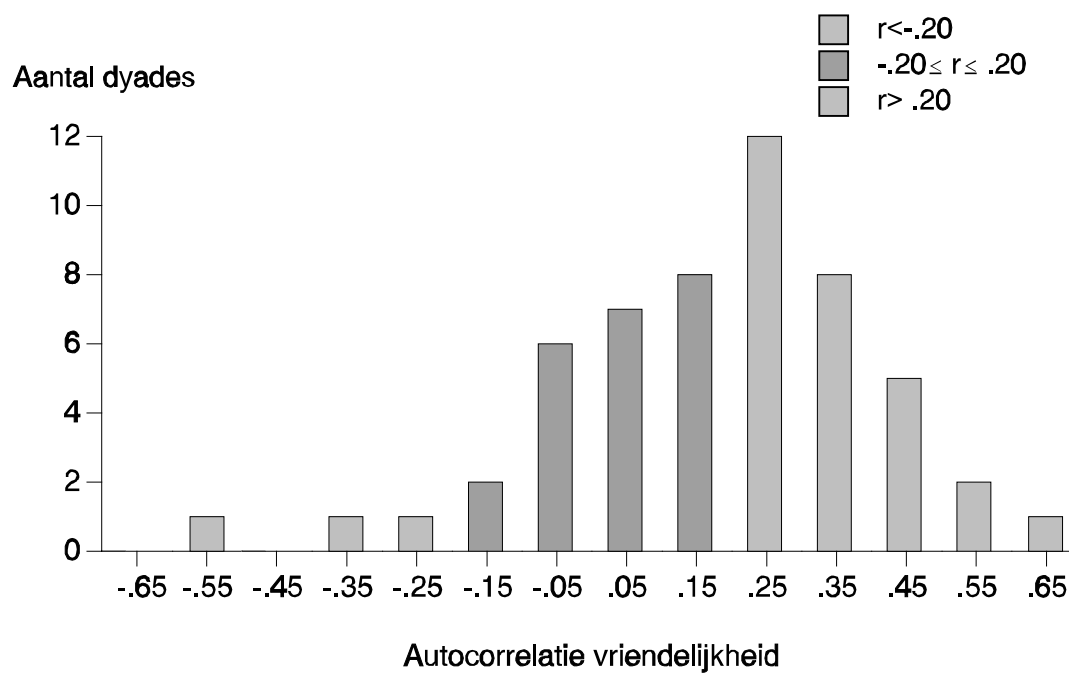
Een significant positieve autocorrelatie op bijvoorbeeld de dominantiedimensie betekent dat naarmate het ene dyadelid zich dominanter gedraagt, het andere dyadelid zich vervolgens eveneens dominanter gedraagt. Dit wijst dus op een symmetrisch interactiepatroon. Een significant negatieve autocorrelatie wijst daarentegen op complementariteit.

Bij dominantie-onderdanigheid is de gemiddelde autocorrelatie  $-.06$ . ( $SD = .19$ ). Er is dus geen aanwijzing dat de mate van dominantie van het ene dyadelid bepaald wordt door de voorafgaande mate van dominantie van het andere dyadelid. In Figuur 3.1 staan met betrekking tot dominantie-onderdanigheid de frequenties van klassen van autocorrelaties weergegeven (de breedte van elke klasse is  $.10$ ). Hieruit blijkt dat verreweg de meeste dyades een autocorrelatie in de buurt van nul hebben. Zo hebben 38 dyades een autocorrelatie tussen  $-.20$  en  $+.20$  (dit zijn arbitrair gekozen grenzen). Deze dyades vertonen dus geen systematisch interactiepatroon in dominantie-onderdanigheid. Tien dyades hebben een negatieve autocorrelatie ( $r < -.20$ ) en vertonen dus complementaire dominantie-onderdanigheid, terwijl 6 dyades een positieve autocorrelatie ( $r > +.20$ ) vertonen, hetgeen op symmetrische dominantie-onderdanigheid wijst.

Bij vriendelijkheid-vijandigheid is de gemiddelde autocorrelatie  $.18$  ( $SD = .23$ ). Dit wijst in de richting van symmetrie. Uit het histogram (zie Figuur 3.2) blijkt dat de meerderheid (28 dyades) een positieve correlatie boven de arbitrair gekozen waarde van  $r = +.20$  heeft. Zoals verwacht vertonen de meeste dyades dus symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid. Toch is er ook een groot aantal (23 dyades) dat een autocorrelatie in de buurt van nul heeft ( $-.20 \leq r \leq +.20$ ), dus geen systematisch interactiepatroon in vriendelijkheid-vijandigheid vertoont. Er zijn echter slechts drie dyades waarbij complementaire vriendelijkheid-vijandigheid optreedt ( $r < -.20$ ).



Figuur 3.1 *Frequenties van autocorrelaties van dominantie-onderdanigheid in 54 dyades*



Figuur 3.2 *Frequenties van autocorrelaties van vriendelijkheid-vijandigheid in 54 dyades*

Samenvattend suggereren de resultaten van tijdreeksanalyse dat de hypothese van symmetrische dominantie-onderdanigheid niet ondersteund wordt, terwijl de hypothese van symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid wel ondersteund lijkt te worden.

*Lag-sequentiële analyse.* Om op een specifiekere en meer inzichtelijke manier te onderzoeken of er bij interpersoonlijk conflict in organisaties symmetrische dominantie-onderdanigheid en symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid optreedt, werden lag-sequentiële analyses gedaan. Deze analyses maken tevens inzichtelijk of er in combinatie met vriendelijkheid complementaire dominantie-onderdanigheid optreedt en in combinatie met vijandigheid symmetrische dominantie-onderdanigheid.

Omdat bij lag-sequentiële analyse de variabelen categorisch in plaats van continu moeten zijn, zijn de dominantie- en vriendelijkheidsdimensies voorafgaand aan de analyses gedichotomiseerd. Het ligt voor de hand om het schaal-midden (3.5) als grenswaarde te kiezen. Bij vriendelijkheid-vijandigheid kan dit probleemloos, omdat het gemiddelde over alle spreekbeurten ongeveer gelijk aan het schaal-midden is ( $M = 3.47$ ;  $SD = .83$ ) en de scores niet scheef verdeeld zijn. Bij de vriendelijkheidsschaal krijgen dan ook alle waarden  $\leq 3.5$  de score 0 = vijandig en alle waarden  $> 3.5$  de score 1 = vriendelijk.

Bij dominantie-onderdanigheid is deze dichotomisering problematisch, omdat slechts 18 procent van de scores  $\leq 3.5$  is. Gezien deze scheefheid naar rechts op de dominantiedimensie is ervoor gekozen om onderdanig/neutraal gedrag ( $\leq 4$  wordt 0) te onderscheiden van het dominante gedrag ( $> 4$  wordt 1). Een gemiddelde observator-score van precies 4 kan namelijk geïnterpreteerd worden als een nog net neutrale score. De verdeling is nu 69% dominant versus 31% onderdanig/neutraal. Onderdanig/neutraal gedrag noem ik in het vervolg van dit proefschrift 'adominant' gedrag.

In het volgende doe ik verslag van lag-sequentiële analyse van de dominantie- en de vriendelijkheidsdimensies, alsmede van de combinatie van beide dimensies. De eerste hypothese die getoetst wordt is dat dominantie tot dominantie leidt en onderdanigheid tot onderdanigheid. In Tabel 3.1 staan overgangsfrequenties, voorwaardelijke kansen, z-waarden en odds-ratio's voor dominantie, geaggregeerd over alle dyades. Zo is bijvoorbeeld de *overgangsfrequentie* van dominant gedrag van de Vakantieganger naar dominant gedrag van de Doorzetter gelijk aan 690. De bijbehorende *voorwaardelijke kans* op D's dominantie gegeven V's voorafgaande dominantie is .67. Deze kans verschilt echter nauwelijks van de voorwaardelijke kans op D's dominantie gegeven voorafgaande adominantie van V (.62, zie Tabel 3.1), noch van de *onvoorwaardelijke kans* op D's dominantie (.66, niet vermeld in Tabel 3.1). Dit wijst er al op dat er weinig verband is tussen V's voorafgaande dominantie en D's volgende dominantie.



Tabel 3.1 *Overgangsfrequenties (F), voorwaardelijke kansen (P) en z-waarden (Z) van andermans dominantie op t1 naar eigen dominantie op t2, geaggregeerd over 54 dyades, apart voor de overgangen van Doorzetter naar Vakantieganger (DV) resp. van Vakantieganger naar Doorzetter (VD)*

		DV-overgangen t2		VD-overgangen t2	
t1		Adominant	Dominant	Adominant	Dominant
Adominant	F	142	339	144	238
	P	.30	.71	.38	.62
	Z	1.23	-1.23	1.63	-1.63
Dominant	F	255	675	348	690
	P	.27	.73	.34	.67
	Z	-1.23	1.23	-1.63	1.63
Odds-ratio		1.11		1.20	

De bijbehorende *z-waarde* bevestigt deze indruk:  $z = 1.63$ , hetgeen niet significant is. Conclusie is dat dominant gedrag van de Vakantieganger geen invloed heeft op dominant gedrag van de Doorzetter. Ook de odds-ratio, die de sterkte van het verband tussen V's voorafgaande dominantie en D's volgende dominantie uitdrukt, is laag, namelijk 1.20. Deze waarde van rond de 1 drukt uit dat na V's dominante gedrag de kans op D's dominante gedrag even groot is als na V's adominante gedrag. De overgangen van D's voorafgaande dominantie naar V's volgende dominantie geven nagenoeg hetzelfde beeld.

De conclusie is dan ook dezelfde als bij tijdreeksanalyse van dominantie: voorafgaande dominantie van de een heeft geen invloed op daarop volgende dominantie van de ander. Bovendien laat Tabel 3.1 zien dat deze conclusie geldt voor zowel de overgangen van de Vakantieganger naar de Doorzetter als die van de Doorzetter naar de Vakantieganger.

De tweede hypothese die getoetst wordt is dat vriendelijkheid leidt tot vriendelijkheid en dat vijandigheid leidt tot vijandigheid. Tabel 3.2 toont de over dyades geaggregeerde overgangsmatrix van vriendelijkheid-vijandigheid. Na vijandig gedrag van de Vakantieganger is de kans op vijandig gedrag van de Doorzetter .63, terwijl na vriendelijk gedrag van de Vakantieganger de kans op vijandig gedrag van de Doorzetter slechts .22 is en terwijl de onvoorwaardelijke

kans op vijandigheid van de Doorzetter .45 is. Bij de overgangen van de Doorzetter naar de Vakantieganger zijn deze voorwaardelijke kansen resp. .77 (vijandigheid na vijandigheid) en .41 (vijandigheid na vriendelijkheid), terwijl de onvoorwaardelijke kans op vijandigheid van de Vakantieganger .57 is.

Andermans vriendelijkheid-vijandigheid lijkt eigen vriendelijkheid-vijandigheid dus sterk te bepalen. De  $z$ -waarden en odds-ratio's bevestigen deze indruk (overgangen van  $V$  = vijandig resp. vriendelijk naar  $D$  = vijandig resp. vriendelijk:  $z = 15.57$ ; odds-ratio = 6.11; overgangen van  $D$  = vijandig resp. vriendelijk naar  $V$  = vijandig resp. vriendelijk:  $z = 13.83$ ; odds-ratio = 4.97).

Overigens lijkt het erop dat de Vakantieganger de mate van vriendelijkheid-vijandigheid van de Doorzetter sterker lijkt te bepalen dan andersom, aangezien de odds-ratio bij de VD-overgangen hoger is dan bij de DV-overgangen (resp. 6.11 vs. 4.97); dit verschil is echter niet getoetst. In de discussie kom ik hierop terug.

Net als bij de eerder besproken tijdreeksanalyse luidt bij lag-sequentiële analyse de conclusie dat vriendelijkheid vriendelijkheid oproept, en vijandigheid vijandigheid. Er vinden dus symmetrische interactiepatronen op de vriendelijk-

Tabel 3.2     *Overgangsfrequenties (F), voorwaardelijke kansen (P) en z-waarden (Z) van andermans vriendelijkheid-vijandigheid op t1 naar eigen vriendelijkheid-vijandigheid op t2, geaggregeerd over 54 dyades, apart voor de overgangen van Doorzetter naar Vakantieganger (DV) resp. van Vakantieganger naar Doorzetter (VD)*

		DV-overgangen t2		VD-overgangen t2	
t1		Vijandig	Vriendelijk	Vijandig	Vriendelijk
Vijandig	F	487	144	509	305
	P	.77	.23	.63	.38
	Z	13.83	-13.83	15.57	-15.57
Vriendelijk	F	316	464	130	476
	P	.41	.60	.22	.79
	Z	-13.83	13.83	-15.57	15.57
Odds-ratio		4.97		6.11	

heidsdimensie plaats. Dit geldt voor de overgangen van de Vakantieganger naar de Doorzetter en, in iets minder sterke mate, voor de overgangen van de Doorzetter naar de Vakantieganger.

De derde hypothese die getoetst wordt is dat er in combinatie met vriendelijkheid complementaire dominantie-onderdanigheid optreedt en in combinatie met vijandigheid symmetrische dominantie-onderdanigheid. In Tabel 3.3a en Tabel 3.3b staan overgangsmatrixen voor de combinaties van dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid. In Tabel 3.3a staan de overgangen van de Doorzetter naar de Vakantieganger en in Tabel 3.3b de overgangen van de Vakantieganger naar de Doorzetter. In het volgende bespreek ik de overgangen met z-waarden hoger dan +1.96. Zulke waarden geven aan dat voorafgaand gedrag de kans op volgend gedrag significant verhoogt. Omdat Tabel 3.3a en Tabel 3.3b slechts weinig verschillen laten zien, maak ik bij de bespreking van de resultaten geen onderscheid tussen DV- en VD-overgangen.

Tabel 3.3a *Overgangsfrequenties (F), voorwaardelijke kansen (P) en z-waarden (Z) voor de combinatie van dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid op t1 en t2, geaggregeerd over 54 dyades, voor de overgangen van Doorzetter naar Vakantieganger (DV)*

		DV-overgangen			
		t2			
t1		Adominant/ Vijandig	Adominant/ Vriendelijk	Dominant/ Vijandig	Dominant/ Vriendelijk
Adominant/ Vijandig	F	8	11	73	17
	P	.07	.10	.67	.16
	Z	-.01	-2.86	3.79	-1.76
Adominant/ Vriendelijk	F	18	105	120	129
	P	.05	.28	.32	.35
	Z	-2.18	4.13	-7.77	6.67
Dominant/ Vijandig	F	54	59	352	57
	P	.10	.11	.67	.11
	Z	3.28	-6.71	10.30	-7.88
Dominant/ Vriendelijk	F	24	118	154	112
	P	.06	.29	.38	.28
	Z	-1.36	4.82	-5.65	2.95

Tabel 3.3b    *Overgangsfrequenties (F), voorwaardelijke kansen (P) en z-waarden (Z) voor de combinatie van dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid op t1 en t2, geaggregeerd over 54 dyades, voor de overgangen van Vakantieganger naar Doorzetter (VD)*

		VD-overgangen t2			
t1		Adominant/ Vijandig	Adominant/ Vriendelijk	Dominant/ Vijandig	Dominant/ Vriendelijk
Adominant/ Vijandig	F	9	22	52	20
	P	.09	.21	.51	.19
	Z	.42	-1.33	2.87	-2.02
Adominant/ Vriendelijk	F	12	101	49	117
	P	.04	.36	.18	.42
	Z	-2.36	3.87	-7.61	5.77
Dominant/ Vijandig	F	78	132	370	131
	P	.11	.19	.52	.18
	Z	4.67	-7.15	11.48	-8.07
Dominant/ Vriendelijk	F	10	128	59	130
	P	.03	.39	.18	.40
	Z	-3.57	5.65	-8.21	5.38

Uit Tabel 3.3a en Tabel 3.3b blijkt dat dominant/vriendelijk gedrag, in overeenstemming met hypothese 3, de kans op adominant/vriendelijk gedrag significant verhoogt ( $z = 4.82$  en  $z = 5.65$ ). Dominant/vriendelijk gedrag blijkt daarnaast echter ook, zij het iets minder sterk, de kans op dominant/vriendelijk gedrag te verhogen ( $z = 2.95$  en  $z = 5.38$ ). Adominant/vriendelijk gedrag verhoogt, zoals verwacht, de kans op dominant/vriendelijk gedrag ( $z = 6.67$  en  $z = 5.77$ ). Maar daarnaast blijkt adominant/vriendelijk gedrag, zij het iets minder sterk, ook adominant/vriendelijk gedrag op te roepen ( $z = 4.13$  en  $z = 3.87$ ).

De meest voorkomende reactie op dominant/vijandig gedrag is zoals voorspeld 'meer van hetzelfde', namelijk dominant/vijandig gedrag ( $z = 10.30$  en  $z = 11.48$ ). Maar dominant/vijandig gedrag blijkt ook, hoewel in veel mindere mate, de kans op adominant/vijandig gedrag te verhogen ( $z = 3.28$  en  $z = 4.67$ ). Ten slotte blijkt adominant/vijandig gedrag, tegen de verwachting in, vooral dominant/vijandig gedrag op te roepen ( $z = 3.79$  en  $z = 2.87$ ).

Bovenstaande analyse wijst enigszins in de richting van een modererende invloed van vriendelijkheid-vijandigheid op interactiepatronen op de dominantie-

dimensie, hoewel deze invloed anders is dan verondersteld. Gedraagt een dyadelid zich vriendelijk, dan reageert de ander nu eens met complementaire dominantie en dan weer met symmetrische dominantie. Gedraagt een dyadelid zich vijandig, dan reageert de ander hoofdzakelijk met dominantie, of het ene dyadelid zich nu adominant/vijandig dan wel dominant/vijandig heeft opgesteld. Vijandigheid van de een lijkt dus de kans op dominantie van de ander te verhogen.

*Hiërarchische loglineaire modellen.* In het voorgaande zijn geen aanwijzingen gevonden voor het optreden van symmetrische interactiepatronen op de dominantiedimensie, maar wel voor het optreden van symmetrische interactiepatronen op de vriendelijkheidsdimensie. In deze paragraaf ga ik met behulp van hiërarchische loglineaire modellen na of deze bevindingen ook standhouden als er gecontroleerd wordt voor autodependentie (dat is de invloed van eigen voorafgaand gedrag op eigen volgend gedrag) en voor verschillen tussen dyades.

Met betrekking tot *dominantie* staan in Tabel 3.4a twee drieweg-overgangsmatrixen voor de overgangen van eigen dominantie op t0, naar andermans dominantie op t1, naar eigen dominantie op t2. De linker matrix heeft betrekking op de overgangen van de Vakantieganger naar de Doorzetter naar de Vakantieganger (VDV-overgangen), de rechter matrix betreft overgangen van de Doorzetter naar de Vakantieganger naar de Doorzetter (DVD-overgangen).

Tabel 3.4a *Overgangsfrequenties van eigen dominantie op t0, naar andermans dominantie op t1, naar eigen dominantie op t2, geaggregeerd over 54 dyades, apart voor de overgangen van Vakantieganger naar Doorzetter naar Vakantieganger (VDV), resp. van Doorzetter naar Vakantieganger naar Doorzetter (DVD)*

t0	t1	VDV-overgangen t2		DVD-overgangen t2	
		Adominant	Dominant	Adominant	Dominant
Adominant	Adominant	52	83	71	60
Adominant	Dominant	89	147	137	198
Dominant	Adominant	88	256	73	177
Dominant	Dominant	160	518	198	470

Tabel 3.4b *Verbanden tussen eigen voorafgaande dominantie op t0, andermans voorafgaande dominantie op t1 en eigen dominantie op t2, apart voor de overgangen van Vakantieganger naar Doorzetter naar Vakantieganger (VDV), resp. van Doorzetter naar Vakantieganger naar Doorzetter (DVD)*

Toegevoegde termen in het model	<i>df</i>	$\Delta df$	VDV-overgangen <i>LRX</i> <sup>2</sup> -waarde		DVD-overgangen <i>LRX</i> <sup>2</sup> -waarde	
			Totaal	Ver-minderd	Totaal	Ver-minderd
1. Hoofdeffecten (t0, t1, t2)	4		26.0***		37.6***	
2. Autodependentie (t0xt2)	3	1	1.4	24.6***	6.9	30.7***
3. Ander-zelf-interactie(t1xt2)	2	1	0.8	0.6	4.5	2.4
4. Zelf-ander-interactie(t0xt1)	1	1	0.1	0.7	4.5	0.0

\*\*\*  $p < .001$

Zoals beschreven in Hoofdstuk 2, analyseer ik deze overgangsmatrixen door stapsgewijs loglineaire modellen te bouwen. In elke stap wordt een term (en een enkele keer 2 termen) toegevoegd. Levert deze toevoeging een significante vermindering van *LRX*<sup>2</sup>, dan is de betreffende term (of zijn de betreffende termen) van invloed op de verdeling van het aantal cases over de cellen in de overgangsmatrix.

Zo wordt in Tabel 3.4b aan het eenvoudigste model met alleen hoofdeffecten (model 1) eerst de autodependentie-term toegevoegd, namelijk het interactie-effect van eigen dominantie op t0 en eigen dominantie op t2 (model 2). Nadat aldus gecontroleerd is voor autodependentie wordt gekeken of er dan nog interactiepatronen optreden (model 3 en 4). (Het verschil tussen model 3 en 4 is dat in model 3 de 'ander-zelf'-overgangen worden toegevoegd en in model 4 de 'zelf-ander'-overgangen. Bij de VDV-overgangen staat 'zelf' voor 'Vakantieganger' en 'ander' voor 'Doorzetter', bij de DVD-overgangen is het andersom.)

Uit Tabel 3.4b blijkt dat er bij dominantie inderdaad autodependentie optreedt (model 2; VDV-overgangen: verminderde *LRX*<sup>2</sup> = 24.6; *df* = 1;  $p < .001$ ; DVD-overgangen: verminderde *LRX*<sup>2</sup> = 30.7; *df* = 1;  $p < .001$ ). Vervolgens blijken er geen interactiepatronen tussen eigen en andermans gedrag meer op te treden.

Zoals tijdreeksanalyse en lag-sequentiële analyse al lieten zien, blijken er opnieuw geen systematische interactiepatronen in dominantie te zijn. Wel bestaat er autodependentie: eigen voorafgaande dominantie vergroot de kans op eigen volgende dominantie en eigen voorafgaand adominant gedrag vergroot de kans op eigen volgend adominant gedrag.

Voordat bovenstaande conclusie definitief getrokken kan worden, dient tevens naar verschillen tussen dyades gekeken te worden. De vraag is namelijk of de bevindingen te generaliseren zijn over de 54 dyades. Wellicht zijn de dyades niet homogeen, in die zin dat er bij sommige dyades symmetrische interactie en bij andere complementaire interactie optreedt. Tabel 3.5 laat daarom een analyse zien waarbij tevens de dyade als factor is opgenomen.

Bij de VDV-overgangen blijkt dat er alleen dyadeverschillen in eigen dominantie op t0 en t2 (model 2; verminderde  $LRX^2 = 306.3$ ;  $df = 106$ ;  $p < .001$ ) en dyadeverschillen in andermans dominantie op t1 (model 3; verminderde  $LRX^2 = 169.4$ ;  $df = 53$ ;  $p < .001$ ) optreden. Met andere woorden: in sommige dyades gedragen de Vakantieganger en de Doorzetter zich dominanter dan in andere dyades. Nadat voor deze dyadeverschillen is gecontroleerd, blijkt er geen autodependentie meer op te treden.

Eerder zagen we dat er wél autodependentie was. Geconcludeerd kan worden dat bij de VDV-overgangen de autodependentie via de dyade loopt. Dit betekent dat in de ene dyade de Vakantieganger zich dominanter gedraagt dan in de andere dyade en dat deze mate van dominantie standhoudt gedurende het gesprek. Nadat gecontroleerd is voor stijlverschillen in dominantie bestaat er dus geen autodependentie meer. De mate van dominantie lijkt dan ook eerder bepaald te worden door iemands dominante 'stijl' of 'persoonlijkheid' dan door andermans of eigen voorafgaande dominante gedrag.

Bovengenoemde bevindingen gelden grotendeels ook voor de DVD-overgangen. Ook voor de Doorzetter geldt dus dat deze zich in sommige dyades dominanter gedraagt dan in andere dyades en dat deze dominantie standhoudt gedurende het gesprek.

Een verschil met de VDV-overgangen is dat er bij de DVD-overgangen licht-significante dyadeverschillen in autodependentie zijn (model 5; verminderde  $LRX^2 = 76.5$ ;  $df = 53$ ;  $p < .05$ ). Dit betekent dat bij sommige dyades de autodependentie van de Doorzetter iets sterker is dan bij andere dyades. Ook zijn er licht-significante dyadeverschillen in interactiepatronen (model 7; verminderde  $LRX^2 = 75.4$ ;  $df = 53$ ;  $p < .05$ ). Dit betekent dat er bij sommige dyades kennelijk toch wél systeem is in de dominante reacties van de Doorzetter op de Vakantieganger en bij andere dyades niet. De effecten zijn echter te gering om hieraan definitieve conclusies te verbinden. Wel laten deze resultaten zien dat het interessant is om te zoeken naar factoren die inzichtelijk maken bij welke 'soort' dyades de Doorzetter symmetrisch of complementair reageert op de Vakantie-

Tabel 3.5 *Verbanden tussen dyade (D), eigen voorafgaande dominantie op t0, andermans voorafgaande dominantie op t1 en eigen dominantie op t2, apart voor de overgangen van Vakantieganger naar Doorzetter naar Vakantieganger (VDV), resp. van Doorzetter naar Vakantieganger naar Doorzetter (DVD)*

Toegevoegde termen in het model	<i>df</i>	$\Delta df$	VDV-overgangen <i>LRX</i> <sup>2</sup> -waarde		DVD-overgangen <i>LRX</i> <sup>2</sup> -waarde	
			Totaal	Ver-minderd	Totaal	Ver-minderd
1. Hoofdeffecten (D, t0, t1, t2)	375		733.8***		774.9***	
2. Dyadeverschillen in eigen dominantie (Dxt0, Dxt2)	269	106	427.5***	306.3***	433.1***	341.8***
3. Dyadeverschillen in andermans dominantie (Dxt1)	216	53	258.2*	169.4***	275.4**	157.7***
4. Autodependentie (t0xt2)	215	1	256.6*	1.6	273.3**	2.1
5. Dyadeverschillen in autodependentie (Dxt0xt2)	162	53	188.9	67.7	196.8*	76.5*
6. Ander-zelf-interactie (t1xt2)	161	1	188.5	0.4	196.6*	0.2
7. Dyadeverschillen in ander-zelf-interactie (Dxt1xt2)	108	53	123.8	64.7	121.2	75.4*
8. Zelf-ander-interactie (t0xt1)	107	1	123.8	0.0	119.7	1.5

\*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

ganger en bij welke 'soort' dyades niet. Dit onderwerp komt in het volgende hoofdstuk aan de orde.

Met betrekking tot vriendelijkheid-vijandigheid staan in Tabel 3.6a drieweg-overgangsmatrixen van vriendelijkheid-vijandigheid, apart voor de VDV-over-



gangen en de DVD-overgangen. Tabel 3.6b toont de hiërarchische loglineaire modellen behorende bij deze matrix. Uit deze tabel blijkt dat er bij beide overgangen sterke autodependentie bestaat (model 2 bij de VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 194.7$ ;  $df = 1$ ;  $p < .001$ ; DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 241.6$ ;  $df = 1$ ;  $p < .001$ ). Nadat gecontroleerd is voor deze autodependentie, zijn de interactiepatronen ook nog sterk significant (Tabel 3.6b; model 3 bij de VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 198.4$ ;  $df = 1$ ;  $p < .001$ ; model 4 bij de VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 129.7$ ;  $df = 1$ ;  $p < .001$ ; model 3 bij de DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 248.9$ ;  $df = 1$ ;  $p < .001$ ; model 4 bij de DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 70.9$ ;  $df = 1$ ;  $p < .001$ ). Het lijkt erop dat V meer invloed heeft op vriendelijkheid-vijandigheid van D dan andersom, aangezien model 3 bij de DVD-overgangen een sterker significante  $LRX^2$ -reductie laat zien dan bij de VDV-overgangen (zie hierboven). In de discussie kom ik hierop terug.

Geconcludeerd kan worden dat er bij vriendelijkheid-vijandigheid autodependentie is, in die zin dat hoe vriendelijker iemand zich gedraagt, hoe vriendelijker diezelfde persoon zich in de eerstvolgende spreekbeurt gedraagt (zie Tabel 3.6a). Daarenboven zijn er nog steeds symmetrische interactiepatronen tussen beide dyadeleden; gedraagt de een zich vriendelijk, dan is de kans groot dat de ander dat vervolgens ook zal doen.

Tabel 3.6a *Overgangsfrequenties van eigen vriendelijkheid-vijandigheid op t0, naar andermans vriendelijkheid-vijandigheid op t1, naar eigen vriendelijkheid-vijandigheid op t2, geaggregeerd over 54 dyades, apart voor de overgangen van Vakantieganger naar Doorzetter naar Vakantieganger, resp. van Doorzetter naar Vakantieganger naar Doorzetter*

t0	t1	VDV-overgangen t2		DVD-overgangen t2	
		Vijandig	Vriendelijk	Vijandig	Vriendelijk
Vijandig	Vijandig	410	88	360	122
Vijandig	Vriendelijk	173	128	65	79
Vriendelijk	Vijandig	76	54	141	171
Vriendelijk	Vriendelijk	137	327	61	385

Tabel 3.6b *Verbanden tussen eigen voorafgaande vriendelijkheid-vijandigheid op t0, andermans voorafgaande vriendelijkheid-vijandigheid op t1 en eigen vriendelijkheid-vijandigheid op t2, apart voor de overgangen van Vakantieganger naar Doorzetter naar Vakantieganger (VDV), resp. van Doorzetter naar Vakantieganger naar Doorzetter (DVD)*

Toegevoegde termen in het model	<i>df</i>	$\Delta df$	VDV-overgangen <i>LRX</i> <sup>2</sup> -waarde		DVD-overgangen <i>LRX</i> <sup>2</sup> -waarde	
			Totaal	Ver-minderd	Totaal	Ver-minderd
1. Hoofdeffecten (t0, t1, t2)	4		522.8***		563.4***	
2. Autodependentie (t0xt2)	3	1	328.1***	194.7***	321.8***	241.6***
3. Ander-zelf-interactie (t1xt2)	2	1	129.7***	198.4***	72.9***	248.9***
4. Zelf-ander-interactie (t0xt1)	1	1	0.0	129.7***	2.0	70.9***

\*\*\*  $p < .001$

In Tabel 3.7 wordt verder gespeurd naar mogelijke verschillen tussen dyades. Net als bij dominantie treden er sterke dyadeverschillen in vriendelijkheid-vijandigheid van beide dyadeleden op (modellen 2 en 3 bij beide overgangen). Dit betekent dat in sommige dyades beide personen zich vriendelijker gedragen dan in andere dyades. Voorts houden de in Tabel 3.6b gerapporteerde effecten stand. Er treedt nog steeds autodependentie op en ook zijn er nog steeds symmetrische interactiepatronen (modellen 4, 6 en 8 bij beide overgangen).

Alleen bij de VDV-overgangen treden er significante dyadeverschillen in autodependentie op (model 5; verminderde  $LRX^2 = 90.2$ ;  $df = 53$ ;  $p < .01$ ). Dit betekent dat bij sommige dyades de autodependentie van de Vakantieganger sterker is dan bij andere dyades, terwijl de autodependentie van de Doorzetter niet tussen dyades lijkt te verschillen.

Geconcludeerd kan worden dat dyades weliswaar verschillen in de mate van vriendelijkheid-vijandigheid, maar dat desondanks bij alle dyades vrijwel dezelfde symmetrische interactiepatronen in vriendelijkheid-vijandigheid optreden.

Tabel 3.7 *Verbanden tussen dyade (D), eigen voorafgaande vriendelijkheid-vijandigheid op t0, andermans voorafgaande vriendelijkheid-vijandigheid op t1 en eigen vriendelijkheid-vijandigheid op t2, apart voor de overgangen van Vakantieganger naar Doorzetter naar Vakantieganger (VDV), resp. van Doorzetter naar Vakantieganger naar Doorzetter (DVD)*

Toegevoegde termen in het model	df	$\Delta df$	VDV-overgangen $LRX^2$ -waarde		DVD-overgangen $LRX^2$ -waarde	
			Totaal	Ver-minderd	Totaal	Ver-minderd
1. Hoofdeffecten (D, t0, t1, t2)	375		1417.6***		1527.2***	
2. Dyadeverschillen in eigen vrien-vijan (Dxt0, Dxt2)	269	106	854.7***	562.9***	738.6***	788.6***
3. Dyadeverschillen in andermans vrien-vijan (Dxt1)	216	53	458.2***	369.5***	450.4***	288.2***
4. Autodependentie (t0xt2)	215	1	388.7***	69.5***	396.2***	54.2***
5. Dyadeverschillen in autodependentie (Dxt0xt2)	162	53	298.5***	90.2**	331.1***	65.1
6. Ander-zelf-interactie (t1xt2)	161	1	226.3**	72.2***	220.5**	110.6***
7. Dyadeverschillen in ander-zelf-interactie (Dxt1xt2)	108	53	163.0**	63.3	156.2**	64.3
8. Zelf-ander-interactie (t0xt1)	107	1	93.5	69.5***	119.6	36.6***

\*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

Tot slot wordt gekeken of de *combinatie van dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid* van het ene dyadelid samenhangt met dominantie/vriendelijkheid-vijandigheid van het andere dyadelid, nadat gecontroleerd is voor autodependentie. Autodependentie houdt in dit verband in dat voorafgaande eigen combinaties leiden tot identieke volgende eigen combinaties van dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid. Bijvoorbeeld: indien men zich in de voorafgaande spreekbeurt dominant en vijandig gedroeg, dan is de kans groot dat men dat ook in de eigen volgende spreekbeurt doet. Er wordt ditmaal niet gecontroleerd voor dyadeverschillen, omdat een uitsplitsing naar combinaties van dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid op drie achtereenvolgende spreekbeurten én naar dyade een te gedetailleerde tabel oplevert (nl.  $4 \times 4 \times 4 \times 54 = 3456$  cellen), met te veel nulfrequenties in de cellen.

Uitgangspunt voor de loglineaire analyse is een  $4 \times 4 \times 4$ -overgangsmatrix voor zowel de VDV- als de DVD-overgangen. Er zijn immers op elke spreekbeurt vier mogelijke combinaties van dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid. Vanwege de grote omvang worden de twee overgangsmatrixen niet gepresenteerd.

In Tabel 3.8 worden steeds complexere loglineaire modellen gebouwd. De VDV- en DVD-overgangen laten vrijwel dezelfde resultaten zien: elke toegevoegde term heeft invloed. Dat betekent dat er inderdaad autodependentie bestaat (model 2). Na controle voor autodependentie is er echter nog steeds samenhang tussen de voorafgaande gedragscombinatie van de een en de volgende gedragscombinatie van de ander (model 3 en 4). Overigens is het laatste model (model 4 in Tabel 3.8) nog steeds niet helemaal passend bij zowel de VDV- als de DVD-overgangen (resp.  $LRX^2 = 42.4$ ;  $df = 27$ ;  $p < .05$  en  $LRX^2 = 40.8$ ;  $df = 27$ ;  $p < .05$ ). Blijkbaar is de zelf-ander-zelf-interactie ook nog significant. Het voert echter te ver om hier nader op in te gaan. Al met al blijven de conclusies die ik reeds bij lag-sequentiële analyse trok overeind staan: vriendelijkheid roept bij de ander complementaire of symmetrische dominantie-onderdanigheid op, terwijl vijandigheid vooral dominantie bij de ander oproept.

## Discussie

Uitgaande van de interpersoonlijke theorie werden in dit hoofdstuk interactiepatronen in dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid onderzocht bij 54 koppels organisatieleden die een gesimuleerd conflict tussen een 'Vakantieganger' en een 'Doorzetter' hanteerden. Wat betreft de dominantiedimensie werd geen steun gevonden voor de hypothese dat in conflictsituaties dominantie leidt tot dominantie en onderdanigheid leidt tot onderdanigheid. Eerder leek het erop dat dyades helemaal geen systematisch patroon lieten zien in de wijze waarop zij op elkaars dominantie-onderdanigheid reageerden. Wel bleek er auto-

Tabel 3.8 *Verbanden tussen eigen voorafgaande dominantie/vriendelijkheid-vijandigheid op t0, andermans voorafgaande dominantie/vriendelijkheid-vijandigheid op t1 en eigen dominantie/vriendelijkheid-vijandigheid op t2, apart voor de overgangen van Vakantieganger naar Doorzetter naar Vakantieganger (VDV), resp. van Doorzetter naar Vakantieganger naar Doorzetter (DVD)*

Toegevoegde termen in het model	<i>df</i>	$\Delta df$	VDV-overgangen <i>LRX</i> <sup>2</sup> -waarde		DVD-overgangen <i>LRX</i> <sup>2</sup> -waarde	
			Totaal	Ver-minderd	Totaal	Ver-minderd
1. Hoofdeffecten (t0, t1, t2)	54		603.4***		634.8***	
2. Autodependentie (t0xt2)	45	9	383.1***	220.3***	371.6***	263.2***
3. Ander-zelf-interactie (t1xt2)	36	9	176.7***	206.4***	119.7***	251.9***
4. Zelf-ander-interactie (t0xt1)	27	9	42.4*	134.3***	40.8*	78.9***

\*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

dependentie op te treden, in die zin dat eigen voorafgaande dominantie de kans op eigen volgende dominantie vergrootte, terwijl eigen voorafgaande onderdanigheid de kans op eigen volgende onderdanigheid vergrootte. Deze autodependentie bestond echter niet meer wanneer eerst gecontroleerd werd voor dyadeverschillen in de mate van dominant gedrag van de Vakantieganger en de Doorzetter. Dit betekent dat bij sommige dyades het gedrag van (een van) beide dyadeleden dominanter is dan bij andere dyades en dat deze mate van dominantie constant blijft gedurende het gesprek. Dit zou kunnen wijzen op persoonlijkheidsverschillen of situatiegebonden verschillen in dominantie. Net als voorgaand onderzoek van Bluhm, Widiger en Miele (1990), suggereert mijn onderzoek dat iemands dominante gedrag eerder bepaald wordt door de eigen dominante persoonlijkheid of situatiegebonden gedragsstijl dan door andermans voorafgaande dominante gedrag.

De hypothese over interactiepatronen op de vriendelijkheidsdimensie werd wel bevestigd: volgens verwachting riep vriendelijkheid van de een vriendelijkheid bij de ander op, terwijl vijandigheid van de een vijandigheid bij de ander opriep. Weliswaar gedroegen sommige dyades zich vriendelijker dan andere en

werd vriendelijkheid voor een belangrijk deel bepaald door eigen voorafgaande vriendelijkheid (autodependentie); ook nadat gecontroleerd was voor deze dyadeverschillen en voor autodependentie bleven de symmetrische interactiepatronen in vriendelijkheid-vijandigheid nog steeds bestaan. Zoals eerder onderzoek al aangaf (Bluhm et al., 1990; Blumberg & Hokanson, 1983; Lorr et al., 1969; Raush, 1965; Roger & Schumacher, 1983; Shannon & Guernsey, 1973; Wright & Ingraham, 1986), blijkt symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid dus een zeer robuust verschijnsel, dat ook bij interpersoonlijk conflict in organisaties optreedt.

De hypothese over de modererende invloed van vriendelijkheid-vijandigheid op interactiepatronen op de dominantiedimensie werd niet bevestigd. Vriendelijkheid riep gedrag op dat, behalve vriendelijk, op de dominantiedimensie nu eens complementair en dan weer symmetrisch was. Vijandigheid daarentegen riep gedrag op dat, behalve vijandig, op de dominantiedimensie meestal dominant was, of het voorafgaande gedrag nu dominant/vijandig dan wel onderdanig/vijandig was. Dus: vijandigheid leek de kans op dominantie te verhogen. Er heeft echter geen daadwerkelijke toetsing van deze moderator-effecten plaatsgevonden, zodat deze bevindingen slechts als suggesties voor vervolgonderzoek gezien moeten worden. Wel bevestigen deze onderzoeksresultaten dat het belangrijk is om onderscheid te maken tussen de vriendelijke en de vijandige helft van de interpersoonlijke cirkel (Tracey, 1994).

Onverwacht bleek een aantal rolverschillen op te treden: de Vakantieganger gedroeg zich gemiddeld dominanter en vijandiger dan de Doorzetter en leek de mate van vriendelijkheid-vijandigheid van de Doorzetter sterker te bepalen dan andersom. Vervolgonderzoek toonde bovendien aan dat reeds voorafgaand aan daadwerkelijke conflictinteractie de Vakantiegangers het conflict ernstiger vonden dan de Doorzetters. De conclusie is dat het rollenspel onbedoeld een *aanval/verdediging-structuur* bleek te hebben (Fobian & Christensen-Szalanski, 1993; Heuer & Penrod, 1986; Lind, Erickson, Friedland & Dickenberger, 1978; Peirce, Pruitt & Czaja, 1993; Pruitt, 1995; Pruitt, Mikolic, Peirce & Keating, 1993; Pruitt, Peirce, Zubek, McGillicuddy & Welton, 1993; Rubin & Zartman, 1995). Bij conflicten met een aanval/verdediging-structuur wil de aanvallende partij bij de ander een verandering bewerkstelligen, terwijl de verdedigende partij de bestaande situatie wenst te handhaven. In beide hier gebruikte rollenspelen is de Vakantieganger de aanvallende partij, die een wijziging in een selectieprocedure danwel organisatie-adviestraject wenst, terwijl de Doorzetter de huidige situatie wil handhaven en zich daarom tegen zo'n wijziging moet verdedigen.

In de ontwikkelingsfase van het rollenspel is bewust geprobeerd om de rollen in het rollenspel zo gelijk mogelijk te maken. Dat dit niet is gelukt betekent wellicht dat in de praktijk conflicten met een aanval/verdediging-structuur wel eens eerder regel dan uitzondering zouden kunnen zijn. Dit besef is tot nu toe onvoldoende in de conflictliteratuur doorgedrongen. Verder werpt het hier

gerapporteerde onderzoek een interessante hypothese voor vervolgonderzoek op: aanvallers beïnvloeden het conflictgedrag van verdedigers sterker dan andersom.

Er dienen enkele kanttekeningen bij dit onderzoek geplaatst te worden. Ten eerste bleken de scores op dominantie-onderdanigheid sterk rechtsscheef verdeeld te zijn. Onderdanigheid kwam zeer beperkt voor. Dit had tot gevolg dat interactiepatronen op slechts een beperkt deel van de dimensie, namelijk van zogenoemd adominant tot dominant gedrag, onderzocht konden worden. Deze 'restriction of range' zou een oorzaak kunnen zijn voor het niet kunnen aantonen van interactiepatronen in dominantie-onderdanigheid. Oorzaak van de rechtsscheve verdeling kan tweërlei zijn: het is mogelijk dat in een conflictueuze situatie, waarin dyades geen andere mogelijkheid is gegund dan het conflict actief te hanteren, het gedrag dominanter is dan in een niet-conflictueuze situatie of een situatie waarin dyadeleden het conflict vermijden. Ook kan de constructvaliditeit van de dominantie-meting onvoldoende zijn, in die zin dat de gedragingen dominanter gescoord zijn dan feitelijk juist is. Een studie waarbij gedrag in wel- en niet-conflictueuze situaties gescoord wordt met meerdere meetinstrumenten voor dominantie zou uitsluitsel kunnen geven over de oorzaak van de scheve verdeling van dominantie-onderdanigheid.

Een tweede kanttekening is dat dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid sterk negatief bleken samen te hangen. In veel eerder (Amerikaans) onderzoek dat niet beperkt was tot interpersoonlijk *conflict*gedrag was deze samenhang niet aanwezig (Billings, 1979; Buss & Craik, 1983; Moskowitz, 1990; Strong et al., 1988; Wiggins, Trapnell & Phillips, 1988). Daarom is de hier gevonden samenhang waarschijnlijk te wijten aan het feit dat de dyades in een conflictsituatie verkeerden. In een eerder onderzoek naar conflictgedrag vonden we namelijk eveneens een negatief verband tussen beide gedragsdimensies (Nauta, Noordanus, Siero & Van de Vliert, 1993).

Een derde kanttekening bij dit onderzoek is dat ik me heb beperkt tot het meten van verbaal gedrag in transcripten van conflictinteracties. Dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid hebben echter ook belangrijke nonverbale componenten, zoals gelaatsexpressies, oogcontact, stemgebruik en lichaamsbewegingen (Gottman, 1979; Harper, 1985; Mehrabian, 1972; Schwarz, Foa & Foa, 1983). In vervolgonderzoek zou daarom ook nonverbaal gedrag gescoord moeten worden, al of niet in combinatie met verbaal gedrag.

Een vierde kanttekening is dat de dyadeleden een gesimuleerd in plaats van een echt onderling conflict hanteerden. Na afloop van de conflictinteracties meldden de meeste dyadeleden echter dat ze zich net als in werkelijkheid tegenover elkaar hadden gedragen en dat ze zich gemakkelijk konden voorstellen dat het gesimuleerde conflict zich in hun eigen organisatie kon afspelen. Om deze redenen beschouw ik het geobserveerde conflictgedrag als een voldoende betrouwbare afspiegeling van het 'echte' interpersoonlijke conflictgedrag zoals de 54 koppels dat in de eigen organisatie vertonen.

De resultaten in dit hoofdstuk hebben zowel theoretische als praktische implicaties. In theoretisch opzicht ondersteunt ons onderzoek het eerdere onderzoek naar de interpersoonlijke theorie, waarin wisselende resultaten gevonden werden met betrekking tot interactiepatronen op de dominantiedimensie, terwijl de hypothese van symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid sterk bevestigd werd (Bluhm et al., 1990). Bovendien hebben we het veld waarop deze bevindingen van toepassing zijn uitgebreid naar dat van interpersoonlijk conflict in organisaties.

Als praktische implicatie geldt dat organisatielieden zich vooral bewust dienen te zijn van de mate waarin zij zich vriendelijk gedragen, terwijl dit minder belangrijk is voor de mate van dominantie. Immers, het gedrag van een collega in een interpersoonlijk conflict, en daarmee het verloop van dit conflict, is sterker beïnvloedbaar door de eigen vriendelijkheid-vijandigheid te variëren, dan door de eigen dominantie-onderdanigheid te variëren.



## Hoofdstuk 4

### De invloed van organisatiestructuur en statusverschil op conflictinteractie

In dit hoofdstuk onderzoek ik in hoeverre conflictinteractie in organisaties wordt bepaald door een tweetal situationele factoren, te weten de *organisatiestructuur* (is die bureaucratisch of organisch?) en *statusverschil* (is dat aan- of afwezig?). Zowel hun invloed op de *totale mate* waarin men zich tijdens conflictinteractie dominant en vriendelijk of vijandig gedraagt, alsmede hun invloed op *interactiepatronen* in dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid wordt bekeken. In het volgende worden eerst hypothesen over de invloed van organisatiestructuur op conflictinteractie ontwikkeld en daarna over de invloed van statusverschil. Ten slotte wordt kort ingegaan op veronderstelde interactie-effecten van structuur en status op conflictinteractie.

#### *Organisatiestructuur*

Onderzocht wordt of conflictinteractie verschilt tussen *bureaucratische* en *organische* structuren. Een organisatie kan zelden in zijn geheel als bureaucratisch of organisch bestempeld worden; daarvoor is er teveel variatie tussen de diverse organisatie-onderdelen. Daarom richt ik me in dit proefschrift op de structuur van organisatie-*afdelingen*. Meerdere organisatieleden behoren tot een en dezelfde organisatie-afdeling indien er een leidinggevende boven hen staat, indien zij het gebruik van middelen zoals een budget en bepaalde faciliteiten delen en output leveren die gezamenlijk gemeten kan worden (vergelijk Litterer, 1973; Mintzberg, 1979). Ik richt me op de kleinste mogelijke afdeling, door Mintzberg (1979) 'first-order units' genoemd. In fysiek opzicht werken leden van zulke afdelingen dicht bij elkaar, waardoor ze zich ook in psychologisch opzicht een groep voelen (Aguilar, 1967; Mintzberg, 1979; Sherif & Sherif, 1953).

Zoals beschreven in Hoofdstuk 1, is de bureaucratie sterk gecentraliseerd en de organische structuur sterk gedecentraliseerd. Een belangrijke indicator van bureaucratische versus organische afdelingen is daarom de mate waarin medewerkers *participeren in beslissingen* over het beleid van de afdeling. Op een afdeling met weinig beslissingsparticipatie heeft slechts een individu de macht om beleidsbeslissingen te nemen, terwijl de overige medewerkers daarin niet participeren. Daarentegen geldt op een afdeling met veel beslissingsparticipatie dat de beslissingsmacht tamelijk gelijk verdeeld (of niet opvallend ongelijk

verdeeld) is over alle medewerkers (Mintzberg, 1979). Op afdelingen met weinig beslissingsparticipatie zijn de werkzaamheden relatief eenvoudig en stabiel, vandaar dat deze werkzaamheden veelal door middel van standaardisatie worden gecoördineerd. Daarentegen is het werk op afdelingen met veel beslissingsparticipatie tamelijk complex en dynamisch, waardoor onderling overleg in plaats van standaardisatie het aangewezen coördinatiemechanisme is (Van de Ven, Delbecq & Koenig, 1976; Mintzberg, 1979). Welke gevolgen heeft een en ander voor conflictinteractie, in het bijzonder voor de mate van dominantie en vriendelijkheid en voor interactiepatronen in dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid?

*Beslissingsparticipatie en de mate van dominantie en vriendelijkheid.* Zoals beschreven in Hoofdstuk 1, kan uit veel onderzoek worden afgeleid dat er in bureaucratische systemen met weinig beslissingsparticipatie een relatief gesloten communicatieklimaat heerst, waarin weinig gecommuniceerd wordt en waarin leidinggevendenden zich commanderend en dominant opstellen terwijl niet-leidinggevendenden zich volgzzaam en onderdanig opstellen. Daarentegen is er bij veel beslissingsparticipatie een relatief open communicatieklimaat, waarin veel gecommuniceerd wordt en iedereen invloed uitoefent door zich initiatiefrijk, nonconformistisch en dominant te gedragen (Brass, 1985; Bartölke, Eschweiler, Flechsenberger & Tannenbaum, 1982; Burns & Stalker, 1961, 1966; Child, 1973; Courtright, Fairhurst & Rogers, 1989; Jablin, 1979, 1982; Weick, 1987).

Volgens Mintzberg (1979) worden op bureaucratische afdelingen met weinig beslissingsparticipatie conflicten uit de weg gegaan in plaats van openlijk gehanteerd, omdat dit laatste de produktie eerder belemmert dan bevordert (Woodward, 1965). Daarentegen is een organische afdeling met veel beslissingsparticipatie sterk gepolitiseerd en competitief van aard. Openlijk conflict wordt niet geschuwd maar zelfs noodzakelijk geacht om tot goede, creatieve resultaten te komen. Veel beslissingsparticipatie brengt daarom agressie en openlijk conflict voort (Drazin & Van de Ven, 1985; Mintzberg, 1979). Ik verwacht dan ook dat conflicten minder openlijk, minder agressief en meer passief gehanteerd zullen worden bij weinig, dan bij veel beslissingsparticipatie. Getoetst worden de *hypothesen 1a en 1b*: bij weinig beslissingsparticipatie op de organisatie-afdeling is interpersoonlijk conflictgedrag minder dominant (1a) en vriendelijker (1b) dan bij veel beslissingsparticipatie.

*Beslissingsparticipatie en interactiepatronen.* Beïnvloeden organisatieleden op een bureaucratische afdeling, met weinig beslissingsparticipatie, elkaars conflictgedrag sterker of anders dan organisatieleden op een organische afdeling, met veel beslissingsparticipatie? Zoals gezegd in Hoofdstuk 1, is deze vraag nooit eerder onderzocht.

Onderzoek van Kiesler (1983) en Orford (1986) toont aan dat interpersoonlijke gedragsbeïnvloeding het zwakst is in gestructureerde situaties, omdat daarin het gedrag voorgeschreven en sterk bepaald wordt door normen, waarden,

regels en/of roldefinities. Daarentegen kan men in ongestructureerde situaties vrij kiezen uit alle mogelijke interpersoonlijke gedragingen en zal men meer door elkaars gedrag beïnvloed worden dan door contextuele factoren.

Bureaucratische afdelingen, met weinig beslissingsparticipatie, kunnen gezien worden als sterk gestructureerde situaties met weinig gedragsvrijheid. Standaardisatie, regels, procedures en functie-omschrijvingen zijn bepalend voor het gedrag van organisatieleden, zodat er weinig ruimte is voor wederzijdse gedragsbeïnvloeding. Overleg is niet noodzakelijk voor de werkuitvoering. Als conflicten al openlijk aan de orde komen, zullen medewerkers ze zo snel mogelijk weer trachten te onderdrukken en zal een symmetrisch escalatieproces uit den boze zijn (Mintzberg, 1979).

Daarentegen kunnen organische afdelingen, met veel beslissingsparticipatie, gezien worden als relatief ongestructureerde situaties met veel gedragsvrijheid. Organizeleden trachten elkaar via informeel overleg te beïnvloeden, waardoor ze veel gedragscontrole over elkaar zullen uitoefenen (Kelley & Thibaut, 1978; Mintzberg, 1979; Thibaut & Kelley, 1959). Mintzberg (1979) vergelijkt medewerkers in een organisch, participatief systeem met een emmer met krabben, '(...) all clawing at each other to get up, or out.' (p. 462), hetgeen wijst op sterk symmetrische interactiepatronen.

Verondersteld kan worden dat de hypothesen uit Hoofdstuk 3, namelijk dat bij interpersoonlijk conflict in organisaties er symmetrische dominantie en symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid op zal treden, minder zullen gelden bij weinig beslissingsparticipatie dan bij veel beslissingsparticipatie. *Hypothesen 2a en 2b* luiden: bij weinig beslissingsparticipatie op de organisatie-afdeling is er bij interpersoonlijk conflict minder symmetrische dominantie (2a) en minder symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid (2b) dan bij veel beslissingsparticipatie.

### *Statusverschil*

Tussen twee organisatieleden A en B bestaat een statusverschil in het voordeel van A indien A een hogere hiërarchische positie bekleedt dan B. In het volgende bespreek ik wederom eerst de invloed van statusverschil op de *totale mate* van dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid en vervolgens de invloed van statusverschil op *interactiepatronen* in dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid.

*Statusverschil en de mate van dominantie en vriendelijkheid.* Zoals gerapporteerd in Hoofdstuk 1, toont veel voorgaand onderzoek aan dat personen met een hogere status zich dominanter en vijandiger gedragen dan personen met een lagere status. Daarentegen gedragen personen van gelijke status zich even dominant en even vriendelijk of vijandig (Moskowitz, Suh & Desaulniers, 1994; Rahim, 1986; Yukl & Falbe, 1990; Yukl, Falbe & Youn, 1993). Hogere-statuspersonen kunnen zich dominant en vijandig gedrag namelijk beter permitteren

dan lagere-statuspersonen, voor wie onderdanig en vriendelijk gedrag juist beter te veroorloven is omdat dit voor hen geen gezichtsverlies oplevert (Bacharach & Lawler, 1980; Tedeschi, Schlenker & Bonoma, 1973). Vandaar *hypothese 3*: bij interpersoonlijk conflict in organisaties gedragen personen met een gelijke status als de tegenpartij zich minder dominant (3a) en minder vijandig (3b) dan hogere-statuspersonen, maar dominanter (3a) en vijandiger (3b) dan lagere-statuspersonen.

*Statusverschil en interactiepatronen.* Uit Hoofdstuk 1 bleek al dat er nauwelijks onderzoek gedaan is naar de invloed van statusverschil op interactiepatronen. Wel stellen veel auteurs dat de relatie tussen twee personen van ongelijke status gestructureerder is dan tussen twee gelijke-statuspersonen, aangezien de hogere of lagere status het gedrag in sterke mate voorschrijft (Katz & Kahn, 1978; Kiesler, 1983, 1991; Orford, 1986; Van de Vliert, 1981; Watson, 1982; Weick, 1979). Eerder merkte ik op dat een meer gestructureerde interpersoonlijke relatie leidt tot een verminderde mogelijkheid om elkaars gedrag te beïnvloeden (Kiesler, 1983; Orford, 1986). Het te verwachten patroon in opeenvolgende gedragingen van twee partijen met gelijke status zal dan ook bij partijen met ongelijke status minder duidelijk te herkennen zijn. Ik toets dan ook *hypothese 4*: bij interpersoonlijk conflict in organisaties geldt dat bij een statusverschil tussen twee organisatieleden, in vergelijking met statusgelijkheid, er minder sterke symmetrische samenhang is tussen voorafgaande en volgende dominantie (4a) evenals tussen voorafgaande en volgende vriendelijkheid-vijandigheid (4b) van beide organisatieleden.

#### *Interactie-effecten van organisatiestructuur en statusverschil*

Statusverschillen hebben verschillende betekenissen op verschillende typen organisatie-afdelingen. Op bureaucratische organisatie-afdelingen, met weinig beslissingsparticipatie, zijn statusverschillen veel saillant dan op organische afdelingen, met veel beslissingsparticipatie. Meer beslissingsparticipatie maakt de machtsafstanden tussen boven- en ondergeschikten namelijk kleiner (Courtright et al., 1989; Mintzberg, 1979). Daarom is te verwachten dat bij weinig beslissingsparticipatie statusverschil veel meer invloed zal hebben op conflictinteractie dan bij veel beslissingsparticipatie. De hypothesen 3 en 4 over de invloed van statusverschillen zullen dan ook met name gelden op afdelingen met weinig in plaats van veel beslissingsparticipatie.

## **Methode**

### *Procedure*

In Hoofdstuk 2 is reeds uiteengezet dat, en hoe, de 54 dyades die in dit onderzoek participeerden, in aparte ruimten rollenspelen over conflictantering

speelden. Zoals vermeld, deden zij dit tijdens praktijkgerichte conferenties over effectieve conflicthantering, georganiseerd op vier verschillende tijdstippen. Vlak na elk rollenspel vulden de dyadeleden onafhankelijk van elkaar een kort vragenlijstje in, waarin zij de hiërarchische posities aangaven, zoals zij die dagelijks in de eigen organisatie ten opzichte van elkaar bekleden. Aan het eind van elke conferentie werd plenair door iedereen een vragenlijst over organisatiekenmerken en enkele persoonsgegevens ingevuld (zie Appendix 4 voor de gehele vragenlijst). Hieronder worden de in dit hoofdstuk van belang zijnde metingen nader toegelicht.

### *Beslissingsparticipatie*

Beslissingsparticipatie werd met 10 items gemeten. In deze items werd gevraagd in hoeverre men in de gelegenheid was om mee te beslissen over een aantal onderwerpen op het gebied van respectievelijk personeelsbeleid (bijv. 'Vereiste hoeveelheid en soort personeel binnen de afdeling'), financieel beleid (bijv. 'Aanschaf van materialen') en organisatorisch beleid (bijv. 'Aanbieden van nieuwe diensten'); 1 = mag ik zeker niet over meebeslissen, tot 7 = mag ik zeker wel over meebeslissen. De betrouwbaarheid was zeer hoog:  $\alpha = .95$  en  $\alpha = .94$  voor respectievelijk de Vakantiegangers en de Doorzetters.

Voorts blijken de Vakantiegangers en de Doorzetters niet te verschillen in de gemiddelde mate van beslissingsparticipatie ( $M = 5.11$  resp.  $M = 5.02$ ;  $t(53) = .50$ ; n.s.). De oordelen van de Vakantieganger en de Doorzetter correleren hoog ( $r = .56$ ;  $p < .001$ ), zodat beslissingsparticipatie gezien kan worden als een afdelingskenmerk waarover intersubjectieve overeenstemming bestaat.

Ter validering van de meting van beslissingsparticipatie staat in Tabel 4.1 weergegeven hoe deze variabele correleert met een aantal andere items uit de organisatievragenlijst waarvan op theoretische basis verbanden met beslissingsparticipatie verondersteld kunnen worden. Beslissingsparticipatie correleert licht positief met een aantal omgevingsfactoren, zoals het aantal externe afnemers ( $r = .26$ ;  $p < .05$ ) en de waargenomen ingewikkeldheid van de omgeving ( $r = .21$ ;  $p < .10$ ), hoewel de correlaties met veranderlijkheid van de afnemers respectievelijk veranderlijkheid van de geleverde diensten en produkten niet significant zijn (resp.  $r = .11$ ; n.s. en  $r = .15$ ; n.s.). Verder zijn er enkele licht positieve verbanden tussen beslissingsparticipatie enerzijds en de mate waarin het werk complex en veranderlijk is anderzijds: hoe meer beslissingsparticipatie, hoe meer kennis er nodig is voor het vervaardigen van produkten of diensten ( $r = .22$ ;  $p < .10$ ), hoe ingewikkelder het gebruik van hulpmiddelen zoals computers ( $r = .27$ ;  $p < .05$ ) en hoe veranderlijker deze hulpmiddelen zijn ( $r = .23$ ;  $p < .05$ ). Het verband tussen beslissingsparticipatie en benodigde ervaring voor het gebruik van hulpmiddelen is echter niet significant ( $r = .11$ ; n.s.). Voorts hangt beslissingsparticipatie sterk positief samen met twee items die taakautonomie meten ( $r = .47$ ;  $p < .001$  resp.  $r = .40$ ;  $p < .01$ ). Ten slotte laten t-testen zien dat dyadeleden

die een functie met leidinggevende taken hebben, zoals verwacht kan worden, hoger scoren op beslissingsparticipatie dan dyadeleden die geen leidinggevende taken hebben (Vakantiegangers:  $M = 5.83$  vs.  $M = 4.25$ ;  $t(50) = 4.48$ ;  $p < .001$ ; Doorzetters:  $M = 5.42$  vs.  $M = 4.38$ ;  $t(52) = 2.54$ ;  $p < .05$ ).

Tabel 4.1 *Correlaties van enkele items uit de vragenlijst organisatiekenmerken met beslissingsparticipatie*

Item uit organisatievragenlijst	Beslissingsparticipatie
<i>Complexiteit/veranderlijkheid van de omgeving:</i>	
- Aantal afnemers (0 tot maximaal 10) buiten de organisatie	.26*
- Steeds dezelfde (1) tot steeds weer andere (7) afnemers buiten de organisatie	.11
- Steeds dezelfde (1) tot steeds weer andere (7) diensten/produkten leveren aan afnemers	.15
- Eenvoudige (1) tot ingewikkelde (7) omgeving	.21†
<i>Complexiteit/veranderlijkheid van het werk:</i>	
- Weinig (1) tot veel (7) kennis nodig voor het bijdragen aan diensten/produkten	.22†
- Eenvoudig (1) tot ingewikkeld (7) gebruik van hulpmiddelen voor werkuitvoering	.27*
- Nauwelijks (1) tot veel (7) ervaring nodig voor omgang met hulpmiddelen	.11
- Steeds dezelfde (1) tot voortdurend andere (7) hulpmiddelen	.23*
<i>Taakautonomie:</i>	
- Zeker niet (1) tot zeker wel (7) zelf kunnen beslissen over werkuitvoering	.47***
- Zeker niet (1) tot zeker wel (7) zelfstandig in eigen werk kunnen optreden	.40**

*Noot.*  $N = 54$  dyades; alle variabelen zijn gesommeerd over beide dyadeleden. Deze sommeer-  
ring was geoorloofd aangezien de correlaties tussen de dyadeleden m.b.t. deze variabe-  
len varieerden van minimaal  $r = .24$  ( $p < .05$ ) tot maximaal  $r = .58$  ( $p < .001$ ). Alle  
variabelen zijn gemeten op een 7-puntsschaal, behalve de eerstgenoemde, die op een  
10-puntsschaal is gemeten. Van alle items zijn de schaaluiteinden aangegeven.

\*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$ ; †  $p < .10$

### *Statusverschil*

Statusverschil werd bepaald met de drie-keuzevraag: 'Binnen onze organisatie is de hiërarchische positie van deze collega hoger dan/lager dan/ongeveer gelijk aan mijn hiërarchische positie'. Bij 33 dyades (62%) was er geen onderling statusverschil, bij 11 dyades (21%) had de Vakantieganger een hogere positie dan de Doorzetter en bij 9 dyades (17%) had de Doorzetter een hogere positie dan de Vakantieganger. Eén dyade had geen waarde op statusverschil, omdat de dyadeleden niet in dezelfde organisatie werkten.

### *Analyses*

Gerapporteerd wordt of beslissingsparticipatie en statusverschil volgens verwachting van invloed zijn op interactiepatronen op de dominantie- en vriendelijkheidsdimensies. Alle hypothesen toets ik op analoge wijze met behulp van hiërarchische loglineaire modellen (zie Hoofdstuk 2). Telkens worden aan een in aanvang simpel loglineair model, met enkel hoofdeffecten, steeds een of meer interactietermen toegevoegd. Uit de afname in de loglikelihoodratio ( $LRX^2$ , vergelijkbaar met de bekendere chi-kwadraat) waarmee zo'n modeluitbreiding gepaard gaat, kan afgeleid worden of de toevoeging van belang is voor het kunnen verklaren van de verdeling van de frequenties over de cellen in de overgangsmatrix. Is er een significante afname in  $LRX^2$ , dan heeft de toevoeging effect (zie Hoofdstuk 2 voor een uitgebreidere toelichting op hiërarchische loglineaire modellen). In Tabel 4.2 staat weergegeven in welke volgorde de loglineaire modellen gebouwd worden om zodoende de invloed van respectievelijk beslissingsparticipatie en statusverschil op conflictinteractie te kunnen onderzoeken. Van belang in Tabel 4.2 zijn ten eerste de modellen 2 en 3, waarmee de invloed van een van de twee factoren op de *mate* van dominantie of vriendelijkheid wordt onderzocht. Ten tweede zijn de modellen 7 en 9 van belang, waarmee de invloed van zo'n factor op *interactiepatronen* in dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid wordt onderzocht.

## **Resultaten**

### *Invloed van beslissingsparticipatie op conflictinteractie*

Om de invloed van beslissingsparticipatie op conflictinteractie te onderzoeken zijn eerst de scores van beide dyadeleden op dit afdelingskenmerk gesommeerd. Daarna is een mediaansplitsing uitgevoerd ( $Mdn = 5.23$ ), zodat de 54 dyades in twee groepen werden verdeeld, namelijk 27 dyades met betrekkelijk weinig beslissingsparticipatie en 27 dyades met betrekkelijk veel beslissingsparticipatie.

Tabel 4.2    *Achtereenvolgende hiërarchische loglineaire modellen en hun betekenis met de algemene variabelen Factor (F), voorafgaand eigen gedrag op t0, voorafgaand andermans gedrag op t1 en eigen gedrag op t2*

Toegevoegde termen in het model	Betekenis
1. F,t0,t1,t2	Invloed van alle hoofdeffecten op de celfrequenties (theoretisch niet interessant)
2. <i>Fxt0, Fxt2</i>	<i>Samenhang tussen Factor en <b>eigen</b> gedrag: gedraagt men zich <b>zelf</b> onder bepaalde condities van F dominanter of vriendelijker dan onder andere condities?</i>
3. <i>Fxt1</i>	<i>Samenhang tussen Factor en <b>andermans</b> gedrag: gedraagt de <b>ander</b> zich onder bepaalde condities van F dominanter of vriendelijker dan onder andere condities?</i>
4. t0xt2	Autodependentie: wordt <i>eigen</i> gedrag bepaald door <i>eigen</i> voorafgaand gedrag?
5. Fxt0xt2	Factor-specifieke autodependentie: wordt onder bepaalde condities van F <i>eigen</i> gedrag sterker/anders bepaald door <i>eigen</i> voorafgaand gedrag dan onder andere condities van F?
6. t1xt2	Interactiepatronen: wordt <i>eigen</i> gedrag bepaald door <i>andermans</i> voorafgaand gedrag?
7. <i>Fxt1xt2</i>	<i>Factor-specifieke interactiepatronen: wordt onder bepaalde condities van F <b>eigen</b> gedrag sterker/anders bepaald door <b>andermans</b> voorafgaand gedrag dan onder andere condities van F?</i>
8. t0xt1	Interactiepatronen: wordt <i>andermans</i> gedrag bepaald door <i>eigen</i> voorafgaand gedrag?
9. <i>Fxt0xt1</i>	<i>Factor-specifieke interactiepatronen: wordt onder bepaalde condities van F <b>andermans</b> gedrag sterker/anders bepaald door <b>eigen</b> voorafgaand gedrag dan onder andere condities van F?</i>

*Noot.* 'Factor' is de algemene term voor twee variabelen waarvan de invloed in dit hoofdstuk wordt onderzocht, namelijk beslissingsparticipatie en statusverschil. 'Gedrag' is de algemene term voor de twee gedragsdimensies dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid.

*Noot.* De cursiefgedrukte modellen toetsen de hypothesen.



Tabel 4.3 *Verbanden tussen beslissingsparticipatie (BP), eigen voorafgaande dominantie op t0, andermans voorafgaande dominantie op t1 en eigen dominantie op t2, apart voor de overgangen van Vakantieganger naar Doorzetter naar Vakantieganger (VDV), resp. van Doorzetter naar Vakantieganger naar Doorzetter (DVD)*

Toegevoegde termen in het model	df	$\Delta df$	VDV-overgangen $LRX^2$ -waarde		DVD-overgangen $LRX^2$ -waarde	
			Totaal	Ver-minderd	Totaal	Ver-minderd
1. Hoofdeffecten (BP, t0, t1, t2)	11		51.9***		69.6***	
2. <i>Samenhang BP en eigen dominantie (BPxt0, BPxt2)</i>	9	2	50.3***	1.6	49.0***	20.6***
3. <i>Samenhang BP en andermans dominantie (BPxt1)</i>	8	1	38.3***	12.0***	48.6***	0.4
4. Autodependentie (t0xt2)	7	1	13.8	24.5***	20.5***	28.1***
5. Samenhang BP en autodependentie (BPxt0xt2)	6	1	13.7	0.1	18.7***	1.8
6. Ander-zelf-interactie (t1xt2)	5	1	13.2	0.5	16.5***	2.2
7. <i>Samenhang BP en ander-zelf-interactie (BPxt1xt2)</i>	4	1	6.0	7.2**	11.2***	5.3*
8. Zelf-ander-interactie (t0xt1)	3	1	5.3	0.7	11.2	0.0
9. <i>Samenhang BP en zelf-ander-interactie (BPxt0xt1)</i>	2	1	0.2	5.1*	5.5	5.7*

Noot. De cursiefgedrukte modellen toetsen de hypothesen.

\*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

Er zijn hiërarchische loglineaire modellen opgesteld om te kunnen onderzoeken of er bij weinig beslissingsparticipatie minder dominantie (hypothese 1a), meer vriendelijkheid (hypothese 1b), minder symmetrische dominantie (hypothese 2a) en minder symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid (hypothese 2b) optreedt dan bij veel beslissingsparticipatie. Wat betreft *dominantie* valt in Tabel 4.3 ten eerste op dat participatie samenhangt met dominantie van alleen de Doorzetter (model 3 bij de VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 12.0$ ;  $df = 1$ ;  $p < .001$ ; model 2 bij de DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 20.6$ ;  $df = 2$ ;  $p < .001$ ). Ten tweede hangt participatie samen met interactiepatronen (model 7 bij de VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 7.2$ ;  $df = 1$ ;  $p < .01$ ; model 9 bij de VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 5.1$ ;  $df = 1$ ;  $p < .05$ ; model 7 bij de DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 5.3$ ;  $df = 1$ ;  $p < .05$ ; model 9 bij de DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 5.7$ ;  $df = 1$ ;  $p < .05$ ). Tabel 4.4a+b geeft meer inzicht in de aard van deze verbanden. Ten eerste staat onderin Tabel 4.4b dat bij veel beslissingsparticipatie de Doorzetter zich, zoals verwacht in hypothese 1a, ietwat dominanter opstelt dan bij weinig participatie (resp. proporties dominantie = .69 vs. .61). Ten tweede blijkt, in overeenstemming met hypothese 2a, dat er bij veel participatie meer symmetrische dominantie optreedt dan bij weinig participatie. In Tabel 4.4a staat dat bij veel participatie de kans op V's dominantie na D's dominantie .76 is, terwijl de kans op V's dominantie na D's onderdanigheid lager is, namelijk .67. Bij weinig participatie zijn deze overgangskansen meer aan elkaar gelijk, namelijk respectievelijk .69 en .74. Tabel 4.4b geeft nagenoeg hetzelfde beeld.

Tabel 4.4a    *Overgangsfrequenties van D's dominantie op t1 naar V's dominantie op t2, apart voor dyades met weinig resp. veel beslissingsparticipatie (rijpercentages staan tussen haakjes)*

D op t1	Weinig participatie V op t2		Veel participatie V op t2	
	Adominant	Dominant	Adominant	Dominant
Adominant	71 (.26)	198 (.74)	69 (.33)	141 (.67)
Dominant	132 (.31)	292 (.69)	117 (.24)	373 (.76)
Totaal	203 (.29)	490 (.71)	186 (.27)	514 (.73)

Tabel 4.4b *Overgangsfrequenties van V's dominantie op t1 naar D's dominantie op t2, apart voor dyades met weinig resp. veel beslissingsparticipatie (rijpercentages staan tussen haakjes)*

V op t1	Weinig participatie D op t2		Veel participatie D op t2	
	Adominant	Dominant	Adominant	Dominant
Adominant	72 (.37)	122 (.63)	72 (.39)	115 (.61)
Dominant	193 (.39)	299 (.61)	142 (.28)	369 (.72)
Totaal	265 (.39)	421 (.61)	214 (.31)	484 (.69)

Samengevat blijken de hypothesen 1a en 2a deels bevestigd te worden: veel participatie leidt tot meer dominantie over het gehele gesprek genomen (hypothesen 1a). Dit geldt echter alleen voor de Doorzetters en niet voor de Vakantiegangers. In de discussie kom ik op dit rolverschil terug. Verder blijkt, zoals verondersteld in hypothesen 2a, dat organisatielieden die veel participeren in beslissingen meer symmetrische interactiepatronen in dominantie vertonen dan organisatielieden die weinig participeren.

Participatie heeft eveneens, en grotendeels als verondersteld in de hypothesen 1b en 2b, invloed op *vriendelijkheid-vijandigheid*, zoals blijkt uit Tabel 4.5. Ten eerste heeft participatie invloed op de totale mate van vriendelijkheid van zowel de Vakantieganger als de Doorzetter (model 2 bij de VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 51.5$ ;  $df = 2$ ;  $p < .001$ ; model 3 bij de VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 27.3$ ;  $df = 1$ ;  $p < .001$ ; model 2 bij de DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 51.8$ ;  $df = 2$ ;  $p < .001$ ; model 3 bij de DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 24.6$ ;  $df = 1$ ;  $p < .001$ ). Ten tweede hangt participatie licht samen met interactiepatronen in vriendelijkheid-vijandigheid, zij het dat dit alleen geldt voor de wijze waarop V op D reageert (model 7, VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 5.5$ ;  $df = 1$ ;  $p < .05$ ). Ten slotte hangt participatie samen met autodependentie van alleen de Doorzetter (model 5, DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 4.2$ ;  $df = 1$ ;  $p < .05$ ). Omdat dit licht-significante effect alleen voor D geldt en er geen hypothese over is, ga ik er verder niet op in.

Tabel 4.5 *Verbanden tussen beslissingsparticipatie (BP), eigen voorafgaande vriendelijkheid-vijandigheid op t0, andermans voorafgaande vriendelijkheid-vijandigheid op t1 en eigen vriendelijkheid-vijandigheid op t2, apart voor de overgangen van Vakantieganger naar Doorzetter naar Vakantieganger (VDV), resp. van Doorzetter naar Vakantieganger naar Doorzetter (DVD)*

Toegevoegde termen in het model	df	$\Delta df$	VDV-overgangen <i>LRX</i> <sup>2</sup> -waarde		DVD-overgangen <i>LRX</i> <sup>2</sup> -waarde	
			Totaal	Ver-minderd	Totaal	Ver-minderd
1. Hoofdeffecten (BP, t0, t1, t2)	11		575.6***		618.1***	
2. <i>Samenhang BP en eigen vrien-vijan (BPxt0, BPxt2)</i>	9	2	524.1***	51.5***	566.3***	51.8***
3. <i>Samenhang BP en andermans vrien-vijan (BPxt1)</i>	8	1	496.8***	27.3***	541.7***	24.6***
4. Autodependentie (t0xt2)	7	1	315.8***	181.0***	315.0***	226.7***
5. Samenhang BP en autodependentie (BPxt0xt2)	6	1	314.8***	1.0	310.8***	4.2*
6. Ander-zelf-interactie (t1xt2)	5	1	131.4***	183.4***	76.3***	234.5***
7. <i>Samenhang BP en ander-zelf-interactie (BPxt1xt2)</i>	4	1	125.9***	5.5*	74.6***	1.7
8. Zelf-ander-interactie (t0xt1)	3	1	1.8	124.1***	8.5*	66.1***
9. <i>Samenhang BP en zelf-ander-interactie (BPxt0xt1)</i>	2	1	0.7	1.1	4.7	3.8

Noot. De cursiefgedrukte modellen toetsen de hypothesen; \*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

Onderin de Tabellen 4.6a en 4.6b staat dat bij veel participatie dyades zich, zoals verwacht in hypothese 1b, vijandiger gedragen dan bij weinig participatie (Tabel 4.6a: resp. proporties vijandigheid = .64 vs. .50; Tabel 4.6b: resp. proporties vijandigheid = .52 vs. .39). Uit Tabel 4.6a blijkt verder dat, in overeenstemming met hypothese 2b, bij veel participatie de Vakantieganger symmetrischer reageert op de Doorzetter dan bij weinig participatie. Zo is bij veel participatie de kans op V's vijandigheid na D's vijandigheid maar liefst .83, terwijl de kans op V's vijandigheid na D's vriendelijkheid .43 is. Bij weinig participatie daarentegen zijn deze overgangskansen minder verschillend (resp. .69 en .38).

Tabel 4.6a *Overgangsfrequenties van D's vriendelijkheid-vijandigheid op t1 naar V's vriendelijkheid-vijandigheid op t2, apart voor dyades met weinig resp. veel beslissingsparticipatie (rijpercentages staan tussen haakjes)*

	Weinig participatie V op t2		Veel participatie V op t2	
	Vijandig	Vriendelijk	Vijandig	Vriendelijk
D op t1				
Vijandig	183 (.69)	81 (.31)	303 (.83)	61 (.17)
Vriendelijk	164 (.38)	265 (.62)	146 (.43)	190 (.57)
Totaal	347 (.50)	346 (.50)	449 (.64)	251 (.36)

Tabel 4.6b *Overgangsfrequenties van V's vriendelijkheid-vijandigheid op t1 naar D's vriendelijkheid-vijandigheid op t2, apart voor dyades met weinig resp. veel beslissingsparticipatie (rijpercentages staan tussen haakjes)*

	Weinig participatie D op t2		Veel participatie D op t2	
	Vijandig	Vriendelijk	Vijandig	Vriendelijk
V op t1				
Vijandig	197 (.57)	151 (.43)	304 (.68)	142 (.32)
Vriendelijk	68 (.20)	270 (.80)	58 (.23)	194 (.77)
Totaal	265 (.39)	421 (.61)	362 (.52)	336 (.48)

De conclusie is dat de hypothesen 1 en 2 grotendeels bevestigd zijn. Meer beslissingsparticipatie leidt tot meer dominantie van de Doorzetter (hypothese 1a) en tot meer vijandigheid van beide dyadeleden (hypothese 1b). Ook leidt meer beslissingsparticipatie volgens verwachting tot meer symmetrische dominantie (hypothese 2a) en meer symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid (hypothese 2b), zij het dat dit laatste alleen geldt voor de reacties van de Vakantieganger op de Doorzetter.

#### *Invloed van statusverschil op conflictinteractie*

Er worden twee hypothesen getoetst, namelijk ten eerste dat hogere-statuspersonen zich dominanter (hypothese 3a) en vijandiger (hypothese 3b) gedragen dan lagere-statuspersonen en ten tweede dat bij een statusverschil er minder sterk symmetrische dominantie (hypothese 4a) en minder sterk symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid (hypothese 4b) optreedt dan bij statusgelijkheid. Hiërarchische loglineaire modellen laten zien dat, tegengesteld aan de hypothesen 3a en 4a, statusverschil geen enkele samenhang vertoont met *dominantie*. Van deze analyse worden daarom geen tabellen getoond.

Statusverschil blijkt wel samen te hangen met *vriendelijkheid-vijandigheid*. Tabel 4.7 laat zien dat statusverschil significant samenhangt met de mate van vriendelijkheid-vijandigheid van met name de Doorzetter en in mindere mate van de Vakantieganger (model 2 bij de VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 17.0$ ;  $df = 4$ ;  $p < .01$ ; model 3 bij de VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 26.7$ ;  $df = 2$ ;  $p < .001$ ; model 2 bij de DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 50.3$ ;  $df = 4$ ;  $p < .001$ ; model 3 bij de DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 7.9$ ;  $df = 2$ ;  $p < .05$ ). Ook blijkt er een licht significante samenhang te zijn tussen statusverschil en autodependentie van de Vakantieganger (model 5). Op dit laatste ga ik verder niet in, omdat het effect alleen voor de Vakantieganger geldt en er geen hypothese over is. Voorts blijkt in tegenspraak met hypothese 4b dat statusverschil niet samenhangt met interactiepatronen in vriendelijkheid-vijandigheid (modellen 7 en 9).

Uit Tabel 4.8 blijkt dat hypothese 3b wel wordt bevestigd bij de Vakantieganger, maar niet bij de Doorzetter. Volgens verwachting gedraagt V zich het vijandigst indien V een hogere status bekleedt en het vriendelijkst indien V een lagere status bekleedt. Tegen de verwachting van hypothese 3b in echter gedraagt D zich juist het vijandigst indien D een lagere status bekleedt en het vriendelijkst indien D een hogere status bekleedt. Dit alles wijst op een interactie-effect van de rol in het rollenspel en status. Het blijkt dat *beide* dyadeleden zich het vriendelijkst gedragen indien de Doorzetter een hogere status heeft en het minst vriendelijk indien de Vakantieganger een hogere status heeft. Wellicht vonden dyades het conflict minder ernstig indien D een hogere status had, waardoor ze zich tijdens de conflictinteractie vriendelijker gedroegen dan indien V een hogere status had.

Tabel 4.7 *Verbanden tussen statusverschil (SV), eigen voorafgaande vriendelijkheid-vijandigheid op t0, andermans voorafgaande vriendelijkheid-vijandigheid op t1 en eigen vriendelijkheid-vijandigheid op t2, apart voor de overgangen van Vakantieganger naar Doorzetter naar Vakantieganger (VDV), resp. van Doorzetter naar Vakantieganger naar Doorzetter (DVD)*

Toegevoegde termen in het model	df	$\Delta df$	VDV-overgangen <i>LRX</i> <sup>2</sup> -waarde		DVD-overgangen <i>LRX</i> <sup>2</sup> -waarde	
			Totaal	Ver-minderd	Totaal	Ver-minderd
1. Hoofdeffecten (SV, t0, t1, t2)	18		569.2***		610.1***	
2. <i>Samenhang SV en eigen vrien-vijan (SVxt0, SVxt2)</i>	14	4	552.2***	17.0**	559.8***	50.3***
3. <i>Samenhang SV en andermans vrien-vijan (SVxt1)</i>	12	2	525.5***	26.7***	551.9***	7.9*
4. Autodependentie (t0xt2)	11	1	327.0***	198.5***	325.6***	226.3***
5. Samenhang SV en autodependentie (SVxt0xt2)	9	2	320.9***	6.1*	321.3***	4.3
6. Ander-zelf-interactie (t1xt2)	8	1	130.0***	190.9***	73.2***	248.1***
7. <i>Samenhang SV en ander-zelf-interactie (SVxt1xt2)</i>	6	2	126.5***	3.5	70.4***	2.8
8. Zelf-ander-interactie (t0xt1)	5	1	1.6	124.9***	4.0	66.4***
9. <i>Samenhang SV en zelf-ander-interactie (SVxt0xt1)</i>	3	2	0.7	0.9	3.1	0.9

Noot. De cursiefgedrukte modellen toetsen de hypothesen; \*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

Om deze verklaring te toetsen deed ik nader onderzoek door 37 proefpersonen van middelbare leeftijd een van beide rollen in de conflictkwestie te laten lezen, waarbij men zich voor moest stellen dat men het conflict met een bovengeschildte respectievelijk een ondergeschikte had. Het design was dus: 2 (rol: Vakantieganger of Doorzetter) X 2 (eigen status: ondergeschikt of bovengeschildt), waarbij beide factoren tussen proefpersonen werden gevarieerd. Afhankelijke variabelen waren de vragen 'Hoe ernstig vindt u dit conflict?' (1 = beslist niet ernstig, tot 7 = beslist ernstig) en 'Hoe kwaad zou u op de ander zijn?' (1 = beslist niet kwaad, tot 7 = beslist kwaad). Deze vragen hingen hoog positief samen ( $r = .79$ ;  $N = 37$ ;  $p < .001$ ), zodat ze samengevoegd konden worden tot een variabele, die ik 'waargenomen ernst van het conflict' noem.

Tabel 4.8    *Proporties vriendelijkheid van de Vakantieganger (V) en de Doorzetter (D) op t0, apart voor dyades met gelijke status en dyades waarbij V resp. D een hogere status heeft*

	Statusverschil		
	Gelijke status ( $n = 33$ )	V hoger ( $n = 11$ )	D hoger ( $n = 9$ )
V op t0	.44	.35	.48
D op t0	.55	.43	.65

Tabel 4.9    *Waargenomen ernst van het conflict als functie van rol (Vakantieganger of Doorzetter) en eigen status (bovengeschildt of ondergeschikt; aantal proefpersonen staat tussen haakjes)*

Rol	Eigen status	
	Bovengeschildt	Ondergeschikt
Vakantieganger	5.17 (9)	5.44 (8)
Doorzetter	4.25 (10)	2.55 (10)



De 2x2-variantie-analyse liet een hoofdeffect van rol op waargenomen ernst van het conflict zien ( $F(1) = 17.51$ ;  $p < .001$ ). Vakantiegangers vonden het conflict ernstiger dan Doorzetters ( $M = 5.29$  vs.  $M = 3.40$ ;  $t(35) = 3.91$ ;  $p < .001$ ). Eigen status had geen hoofdeffect op waargenomen ernst van het conflict ( $F(1) = 3.19$ ; n.s.), maar wel een interactie-effect met rol ( $F(1) = 4.85$ ;  $p < .05$ ). Dit interactie-effect pakte echter anders uit dan verwacht (zie Tabel 4.9). Ondergeschikte en bovengeschikte Vakantiegangers verschilden niet in waargenomen ernst van het conflict ( $M = 5.44$  vs.  $M = 5.17$ ;  $t(15) = .50$ ; n.s.), terwijl ondergeschikte Doorzetters het conflict significant minder ernstig vonden dan bovengeschikte Doorzetters ( $M = 2.55$  vs.  $M = 4.25$ ;  $t(18) = -2.34$ ;  $p < .05$ ). Dit lijkt in eerste instantie vreemd, omdat ondergeschikte Doorzetters zich uiteindelijk wel vijandiger opstellen dan bovengeschikte Doorzetters. De enige plausibele verklaring voor deze schijnbaar tegenstrijdige resultaten is dat ondergeschikte Doorzetters en bovengeschikte Vakantiegangers, die samen een rollenspel moeten spelen, bij aanvang zeer uiteenlopende percepties van de ernst van het conflict hebben ( $M = 2.55$  vs.  $M = 5.17$ ;  $t(17) = -4.68$ ;  $p < .001$ ; zie Tabel 4.9), terwijl de percepties van bovengeschikte Doorzetters en ondergeschikte Vakantiegangers niet significant uiteenlopen ( $M = 4.25$  vs.  $M = 5.44$ ;  $t(16) = -1.68$ ; n.s.). Verschil in percepties veroorzaakt wellicht conflictescalatie in de vorm van wederzijds vijandig gedrag. In de discussie kom ik hierop terug.

*Interactie-effect van beslissingsparticipatie en statusverschil op conflictinteractie*  
Nagegaan wordt of de hypothesen 3 en 4 over de invloed van statusverschil op conflictinteractie sterker bevestigd worden bij weinig beslissingsparticipatie dan bij veel beslissingsparticipatie. Hiertoe werden hiërarchische loglineaire modellen gebouwd op een vergelijkbare wijze als weergegeven staat in Tabel 4.2. Deze analyse liet echter geen significante interactie-effecten zien.

## Discussie

In dit hoofdstuk werd onderzocht in hoeverre organisatiestructuur en statusverschil van invloed zijn op interpersoonlijke conflictinteractie. Verondersteld werd dat beslissingsparticipatie en statusverschillen zowel de *mate* van dominant en vriendelijk-vijandig conflictgedrag, als ook *interactiepatronen* in dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid beïnvloeden.

Inderdaad bleek beslissingsparticipatie grotendeels de verwachte invloed op conflictinteractie te hebben. Dyades die 'thuis' in de eigen organisatie veel in beslissingen participeren gedroegen zich dominanter en vijandiger en vertoonden meer symmetrische dominantie en meer symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid dan dyades met weinig beslissingsparticipatie (hoewel het verschil in mate van dominantie voor een van de twee gesimuleerde rollen gold en het verschil in

symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid voor een van de twee overgangen van de ene naar de andere gesimuleerde rol; hier kom ik straks op terug). Dit betekent ten eerste dat Mintzberg (1979) enige steun lijkt te krijgen voor zijn redenering dat een afdeling met veel beslissingsparticipatie sterk gepolitiseerd is, waardoor het bij conflicten 'hard tegen hard' gaat, zowel in de vorm van meer dominantie en meer vijandigheid, als in de vorm van symmetrische escalatieprocessen. Ten tweede ondersteunen de resultaten de veronderstelling dat op afdelingen met veel participatie er meer ruimte is voor wederzijdse gedragsbeïnvloeding. Op dergelijke afdelingen wordt het werk gecoördineerd door middel van betrekkelijk chaotisch en ongestructureerd overleg in plaats van geordende en gestandaardiseerde coördinatie van werkzaamheden, waardoor er meer ruimte is voor wederzijdse gedragsbeïnvloeding.

Courtright et al. (1989) vonden dat het gedrag van leidinggevendenden ten opzichte van ondergeschikten bij weinig beslissingsparticipatie dominanter en vijandiger is dan bij veel beslissingsparticipatie. In dit onderzoek vond ik dat het conflictgedrag van overwegend nevensgeschikte dyadeleden minder dominant en vriendelijker is bij weinig dan bij veel participatie. Mijn bevindingen en die van Courtright et al. (1989) zijn echter niet strijdig. Het is namelijk niet ondenkbaar dat het betrekkelijk commanderende leiderschapsgedrag op bureaucratische, niet-participatieve organisatie-afdelingen de afdelingsmedewerkers onderling aanzet tot passief en vermijdend conflictgedrag in de vorm van adominantie en vriendelijkheid, terwijl het betrekkelijk consulterende leiderschapsgedrag op organische, participatieve organisatie-afdelingen juist actief en confronterend conflictgedrag in de vorm van dominantie en vijandigheid uitlokt (vergelijk Burns & Stalker, 1961, 1966; Manz & Sims, 1984, 1987; Mintzberg, 1979; Weick, 1987; Woodward, 1965).

Bovenstaande gedachtengang verdient echter nader onderzoek. Behalve op het punt van meer nevensgeschikte in plaats van hiërarchische dyades, verschilt mijn onderzoek namelijk nog op een ander punt van dat van Courtright et al.: zij lieten de gespreksonderwerpen vrij, terwijl ik een gestandaardiseerde conflictkwestie gebruikte. Dit laatste doet afbreuk aan de externe validiteit van de onderzoeksresultaten omdat juist de gespreksonderwerpen, en diensengevolge de soorten conflictkwesties, wel eens sterk zouden kunnen verschillen tussen organische en bureaucratische afdelingen (Burns & Stalker, 1961, 1966; Courtright et al., 1989). Omdat overleg er centraal staat, zouden op organische afdelingen de conflictkwesties wel eens vooral over doelen en procedures kunnen gaan. Daarentegen is op bureaucratische afdelingen overleg grotendeels overbodig, zelfs onwenselijk. Leden van zulke afdelingen zullen zich eerder in een standaard keurslijf gedwongen voelen (vergelijk Woodward, 1965; Mintzberg, 1979), zodat conflictkwesties wellicht vooral over aantasting van hun identiteit zouden kunnen gaan. Identiteitsconflicten roepen doorgaans dominanter en vijandiger gedrag op en escaleren meer dan conflicten over doelen en

procedures (Van de Vliert, 1992; Van de Vliert & De Dreu, 1994). Het is dan ook niet uitgesloten dat 'in werkelijkheid' bij veel beslissingsparticipatie juist minder dominantie en minder vijandigheid optreedt dan bij weinig beslissingsparticipatie, omdat bij veel participatie conflictkwesaties wel eens meer over doelen en procedures en minder over identiteit zouden kunnen gaan.

Zoals reeds aangestipt, zijn er twee rolverschillen gevonden. Ten eerste gold het verband tussen beslissingsparticipatie en dominantie alleen voor degenen die de rol van Doorzetter speelden en niet voor de Vakantiegangers. Ten tweede gold het verband tussen beslissingsparticipatie en symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid alleen voor de reacties van de Vakantieganger op de Doorzetter en niet andersom. Hoe zijn deze rolverschillen te verklaren? Zoals vermeld in Hoofdstuk 3, bleek het rollenspel een *aanval/verdediging-structuur* te hebben: de aanvallende Vakantieganger wil iets veranderen, terwijl de zich verdedigende Doorzetter de bestaande situatie wil handhaven. Dientengevolge vindt de aanvaller het conflict ernstiger en gedraagt deze zich dominanter en vijandiger dan de verdediger. Dat veel beslissingsparticipatie niet de dominantie van de aanvaller verhoogt, kan ten eerste een plafond-effect zijn, aangezien de aanvaller zich per definitie al zeer dominant gedraagt. Een tweede verklaring is dat bij veel beslissingsparticipatie organisatielieden zich zelden als een verdediger zullen gedragen door het conflict op passieve wijze te vermijden. Op participatieve afdelingen voelt iedereen zich verantwoordelijk voor de gang van zaken. Daarom zal andermans conflictkwesatie al snel als een eigen conflictkwesatie ervaren worden. Dientengevolge zal op participatieve afdelingen een conflict met een asymmetrische aanval/verdediging-structuur al snel veranderen in een symmetrisch conflict, dat wil zeggen, een conflict dat door beide partijen even ernstig wordt gevonden en waarin beide partijen zich ongeveer even dominant en vijandig gedragen. Inderdaad is uit een (verder niet gerapporteerde) t-toets gebleken dat bij weinig participatie de aanvaller zich significant dominanter opstelt dan de verdediger, terwijl bij veel participatie dit verschil niet significant is.

De veronderstelling dat asymmetrische conflicten op niet-participatieve afdelingen asymmetrisch blijven, terwijl ze op participatieve afdelingen al snel symmetrisch zullen worden, kan voorts verklaren waarom beslissingsparticipatie alleen de symmetrische vriendelijkheidsreacties van de aanvaller op de verdediger verhoogt en niet die van de verdediger op de aanvaller. In het vorige hoofdstuk is gebleken dat over het algemeen de aanvallers sterker het gedrag van de verdedigers beïnvloeden dan andersom. Indien bij veel beslissingsparticipatie de rol van verdediger al snel gelijk wordt aan de rol van de aanvaller, dan volgt daaruit dat het gedrag van de verdediger meer invloed moet krijgen op het gedrag van de aanvaller. Dit is precies wat er gebeurt: bij veel beslissingsparticipatie bepaalt de verdediger in sterker symmetrische mate de vriendelijkheid-vijandigheid van de aanvaller dan bij weinig beslissingsparticipatie.

Statusverschillen beïnvloedden alleen de mate van vriendelijkheid-vijandigheid en niet de mate van dominantie, hetgeen in overeenstemming is met eerder onderzoek (Nauta, Noordanus, Siero & Van de Vliert, 1993). De mate van vriendelijkheid-vijandigheid werd echter niet rechtstreeks door iemands status bepaald; de rol in het rollenspel bleek een modererend effect te hebben. Afhankelijk van de precieze rolverdeling tussen dyadeleden met verschillende status (hoge status is aanvaller en lage status is verdediger vs. hoge status is verdediger en lage status is aanvaller) gedroegen beide dyadeleden zich vriendelijker of vijandiger. Uit vervolgonderzoek bleek dat, voorafgaand aan enige conflictinteractie, bovengeschatte aanvallers het conflict veel ernstiger vonden dan ondergeschatte verdedigers, terwijl bovengeschatte verdedigers en ondergeschatte aanvallers het conflict ongeveer even ernstig vonden. Het verschil tussen dyadeleden in waargenomen ernst van de conflictkwesitie, en daarmee de sterkte van de aanval/verdediging-structuur van het conflict, bleek dus onbedoeld te variëren onder invloed van de twee verschillende combinaties van status en rol in het rollenspel. Dit heeft het zicht op zuivere invloeden van statusverschillen ontnomen.

Wel werpt het bovengenoemde onverwachte resultaat een interessante hypothese voor vervolgonderzoek op: hoe sterker een conflictkwesitie een aanval/verdediging-structuur heeft, doordat bij aanvang van de conflictinteractie de ene partij de kwesitie hoog opneemt, terwijl de andere partij haar bagateliseert, hoe groter de kans op conflictescalatie (in termen van meer dominantie en meer vijandigheid).

Niet alleen de mate van dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid werden niet of nauwelijks beïnvloed door statusverschillen, dit gold ook voor interactiepatronen op beide dimensies. Dit roept de vraag op óf er in mijn steekproef überhaupt wel sprake was van duidelijke statusverschillen. Inderdaad bekleedde de meerderheid van de dyades (62%) gelijke hiërarchische posities. Omdat dyades zich vrijwillig opgaven voor de conferenties, is het bovendien voorstelbaar dat de weinige hiërarchische koppels een relatief kleine machtsafstand kenden. Dit wordt ondersteund door de (verder niet gerapporteerde) bevinding dat de meeste hiërarchische koppels (namelijk 15 van de 20) afkomstig zijn van afdelingen met veel beslissingsparticipatie. Op dergelijke afdelingen hebben hiërarchische relaties doorgaans minder betekenis dan op afdelingen met weinig participatie. Dit laatste kan tevens verklaren waarom er geen interactie-effecten werden gevonden van statusverschil en afdelingskenmerken op effectiviteit.

## Hoofdstuk 5

### Effectiviteit van conflictinteractie in organisaties

Dit hoofdstuk gaat over determinanten van effectieve conflicthantering. Effectiviteit is gedefinieerd als de mate waarin de conflictkwesitie uiteindelijk minder ernstig is geworden, of zelfs opgelost is en/of de mate waarin de onderlinge relatie van de conflictpartijen verbeterd is (Thomas, 1992; Tjosvold, 1991). Er worden verbanden onderzocht tussen ten eerste de mate van dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid enerzijds en effectiviteit anderzijds en ten tweede tussen interactiepatronen in dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid enerzijds en effectiviteit anderzijds. Ten slotte bekijk ik in hoeverre beslissingsparticipatie genoemde verbanden tussen conflictinteractie en effectiviteit modereert.

#### *Dominantie, vriendelijkheid-vijandigheid en effectiviteit*

Zoals beschreven in Hoofdstuk 1, kan uit onderzoek op het gebied van conflicthantering (bijv. Van de Vliert, Euwema & Huismans, 1995) alsmede uit onderzoek op het gebied van communicatie binnen huwelijksrelaties (bijv. Millar & Rogers, 1988; Schaap, 1984) afgeleid worden dat meer dominant en meer vijandig conflictgedrag minder effectief is. Meer dominantie en meer vijandigheid betekent namelijk welhaast per definitie dat het conflict escaleert. Bij conflictescalatie neemt de ernst van het conflict alsmede het aantal conflictkwesities toe en gebruiken de partijen steeds hardere tactieken (De Dreu, Nauta & Van de Vliert, 1995; Deutsch, 1973; Rubin, Pruitt & Kim, 1994). Escalatie is doorgaans bijzonder ineffectief omdat de partijen daarbij steeds meer gericht zijn op nastreving van het eigen belang en tegenwerking van andermans belang en steeds minder op het vinden van een oplossing die beider belangen behartigt (Rubin et al., 1994).

In voorgaand onderzoek naar effectiviteit is conflictgedrag echter nooit expliciet met dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid beschreven. Dat meer dominantie en meer vijandigheid bij interpersoonlijk conflict minder effectief zou zijn, berust dus op de veronderstelling dat beide samenhangen met vechtgedrag, terwijl minder dominantie en meer vriendelijkheid samenhangen met respectievelijk toegeven en probleemoplossen (vergelijk Van de Vliert & Euwema, 1994). Er is daarom nader onderzoek nodig naar verbanden tussen dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid enerzijds en effectieve conflicthantering anderzijds. Getoetst worden *hypothesen 1a en 1b*: hoe minder

dominantie respectievelijk hoe meer vriendelijkheid, hoe effectiever interpersoonlijk conflict in organisaties uiteindelijk wordt gehanteerd.

*Interactiepatronen in dominantie en in vriendelijkheid-vijandigheid en effectiviteit*

Volgens Tracey (1994, p. 864) is complementaire dominantie-onderdanigheid en symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid 'central to relationship harmony and continuance'. In Hoofdstuk 1 stelde ik daarom de vraag of bovengenoemde interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict wellicht het meest effectief zijn. Eerder onderzoek en theorievorming geeft echter weinig eenduidige aanknopingspunten voor een antwoord op deze vraag.

Wat betreft dominantie-onderdanigheid beweren sommige auteurs dat géén patroon tot betere interpersoonlijke relaties leidt, dus effectiever is dan zowel complementaire dominantie-onderdanigheid als symmetrische dominantie-onderdanigheid (Claiborn & Lichtenberg, 1989; Jackson, 1968; Watzlawick, Beavin & Jackson, 1967). Andere auteurs beweren en vinden dat complementaire dominantie-onderdanigheid binnen cliënt-therapeutrelaties tot therapeutisch succes leidt, alhoewel de middenfase van een succesvolle therapie juist gekenmerkt zou worden door verminderde complementaire dominantie-onderdanigheid (Friedlander, 1993; Tracey, 1993).

Wat betreft vriendelijkheid-vijandigheid is uit communicatie-onderzoek binnen huwelijksrelaties af te leiden dat de sterkte van het symmetrische interactiepatroon niet bepalend is voor de effectiviteit. Zowel in 'goede' als 'slechte' huwelijken treedt namelijk symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid op, maar in goede huwelijken is dit - niet verwonderlijk - vooral symmetrische vriendelijkheid en in slechte huwelijken vooral symmetrische vijandigheid (Bradbury & Fincham, 1989; Schaap, 1984). Tracey (1993) laat echter zien dat symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid binnen cliënt-therapeutrelaties bijdraagt aan therapeutisch succes, alhoewel wederom geldt dat succesvolle therapieën in de middenfase juist minder symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid kennen. Voorgaand onderzoek is al met al weinig consistent; bovendien zijn de gehanteerde 'uitkomstmaten' (kwaliteit van de huwelijksrelatie, therapeutisch succes) slechts ten dele vergelijkbaar met effectieve conflicthantering.

Welk verband kan er nu verwacht worden tussen interactiepatronen in dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid enerzijds en effectieve conflicthantering anderzijds? In Hoofdstuk 3 veronderstelde ik dat in het algemeen bij conflicthantering ten eerste symmetrische dominantie-onderdanigheid verwacht kan worden, vanwege de onderlinge machtsstrijd die eigen is aan openlijk conflict. Ten tweede is er symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid te verwachten, omdat ook, of zelfs juist, bij conflicten sterke reciprociteitsnormen gelden, zoals uitgedrukt door spreekwoorden als 'oog om oog, tand om tand' en 'wie goed doet, goed ontmoet'. In dit hoofdstuk veronderstel ik dat al te zeer

toegeven aan de neiging om zowel met symmetrische dominantie-onderdanigheid als met symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid te reageren wellicht weinig effectief is. Te veel patroon in interpersoonlijke conflictinteractie zou wel eens tot verstarring kunnen leiden, hetzij in de vorm van een impasse, hetzij in de vorm van totale vermijding van de conflictkwesitie. Symmetrische dominantie-onderdanigheid in combinatie met veel dominantie, als ook symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid in combinatie met veel vijandigheid, hebben tot gevolg dat conflictpartijen via escalatie gemakkelijk in een impasse terechtkomen. Symmetrische dominantie-onderdanigheid in combinatie met veel onderdanigheid, als ook symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid in combinatie met veel vriendelijkheid hebben tot gevolg dat conflictpartijen uiteindelijk te veel om de hete brij heen draaien, zodat er niets gebeurt of ten hoogste een zwak compromis wordt bereikt. Daarentegen zou zowel verminderde symmetrische dominantie-onderdanigheid als verminderde symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid wel eens flexibeler en daarmee effectievere conflicthantering kunnen opleveren.

*Hypothesen 2a en 2b* luiden daarom: hoe minder symmetrische dominantie (2a) en hoe minder symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid (2b), hoe effectiever interpersoonlijk conflict in organisaties uiteindelijk wordt gehanteerd.

#### *Beslissingsparticipatie, conflictinteractie en effectiviteit*

Volgens contingentiemodellen, zoals die zijn ontwikkeld door Woodward (1965) en nagevolgd en onderzocht door onder anderen Burns & Stalker (1966), Lawrence & Lorsch (1967), Khandwalla (1977) en Pennings (1975) hangt het van bepaalde condities af welke organisatiestructuur het meest geschikt is, dat wel zeggen een optimale produktiviteit met zich meebrengt (Mintzberg, 1979; Schein, 1980). Mintzberg (1979) stelt niet alleen dat een effectieve organisatie consistentie vereist tussen condities ('contingency factors') en middelen om het werk te verdelen en te coördineren ('design parameters'); ook stelt hij dat 'the organization is driven toward one of the configurations in a search for harmony in its structure' (p. 473). Kortom, als een echte darwinist veronderstelt Mintzberg dat de meeste organisaties en organisatie-afdelingen die structuur zullen hebben die tot nu toe heeft bijgedragen aan het voortbestaan van de organisatie(afdeling).

Contingentiemodellen betekenen in hun algemeenheid niets meer dan dat er niet een beste manier van organiseren, leidinggeven, conflicthantering, (of welke organisatiepsychologische variabele dan ook) bestaat, maar dat het van situationele of contextuele factoren afhangt welke organisatievorm, leiderschapstijl, conflicthanteringsstijl, et cetera, tot de beste resultaten leidt (Drazin & Van de Ven, 1985; Pennings, 1992). Met andere woorden, een contingentie-model impliceert een modererende invloed van een organisatievariabele op het verband tussen een andere organisatievariabele en effectiviteit van de organisatie. In

algemene zin zijn contingentiemodellen dus vrij inhoudsloos; om betekenis te krijgen behoeven zij een concrete invulling.

Een voorbeeld van een concreet contingentiemodel is dat van Fiedler (1967, 1978) over leiderschap. Volgens dit model zijn taakgerichte leiders succesvoller in extreme omstandigheden (ofwel zeer gunstig, ofwel zeer ongunstig wat betreft sfeer, taakstructuur en positiemacht van de leider), terwijl relatiegerichte leiders succesvoller zijn in gemiddeld gunstige omstandigheden (Fiedler, 1978).

Toegepast op conflictinteractie betekent een contingentiemodel dat op verschillende soorten afdelingen verschillende vormen van conflicthantering effectief zullen zijn. In het vorige hoofdstuk veronderstelde ik dat op afdelingen met weinig beslissingsparticipatie het conflictgedrag minder dominant en vriendelijker is dan op afdelingen met veel beslissingsparticipatie. Deze veronderstelling kan geherformuleerd worden in termen van een contingentiemodel. Zoals al aangestipt in Hoofdstuk 4, is het op bureaucratische, niet-participatieve afdelingen beter indien conflicten vermeden worden door middel van adominant en vriendelijk gedrag, omdat openlijke en actieve conflicthantering geen bijdrage levert aan de gestandaardiseerde taakuitvoering, maar eerder contraproductief is (Drazin & Van de Ven, 1985; Mintzberg, 1979; Woodward, 1965). Daarentegen zijn op organische, participatieve afdelingen juist openlijke confrontaties door middel van dominant en vijandig gedrag beter, omdat dit noodzakelijk is voor het leveren van creatieve en hoogwaardige producten of diensten (Mintzberg, 1979). Ik toets daarom *hypothese 4a en 4b*: bij weinig beslissingsparticipatie is minder dominantie (4a) respectievelijk minder vijandigheid (4b) effectiever, terwijl bij veel beslissingsparticipatie meer dominantie (4a) respectievelijk meer vijandigheid (4b) effectiever is.

Ook de veronderstelling in het vorige hoofdstuk dat bij weinig beslissingsparticipatie er minder symmetrische dominantie en minder symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid is dan bij veel beslissingsparticipatie kan geherformuleerd worden in termen van een contingentiemodel. Op bureaucratische, niet-participatieve afdelingen zijn werkprocessen uit efficiëntie-overwegingen gestandaardiseerd, zodat het effectiever zal zijn wanneer medewerkers hun (conflict)gedrag laten leiden door voorschriften, regels en procedures in plaats van door andermans (conflict)gedrag. Daarentegen worden op organische, participatieve afdelingen optimale resultaten bereikt indien het werk gecoördineerd wordt door middel van wederzijdse gedragsbeïnvloeding, zodat ook bij conflicten het gedrag beter bepaald kan worden door andermans gedrag dan door voorschriften van welke aard dan ook. Getoetst worden *hypothesen 5a en 5b*: bij weinig beslissingsparticipatie is minder symmetrische dominantie (5a) respectievelijk minder symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid (5b) effectiever, terwijl bij veel beslissingsparticipatie meer symmetrische dominantie (5a) respectievelijk meer symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid (5b) effectiever is.



## Methode

### *Procedure*

Video-opnames van de 54 conflictinteracties tussen koppels organisatielieden werden door ongetrainde observatoren beoordeeld op effectiviteit. Deze observatoren waren andere personen dan degenen die dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid hebben gescoord. Zoals aangestipt in Hoofdstuk 2, zijn de onderzoeksgegevens op drie tijdstippen verspreid over anderhalf jaar verzameld, waardoor effectiviteit door drie verschillende groepen observatoren is gemeten. Om een aantal redenen kan aangenomen worden dat de variantie in effectiviteit niet aan observatoren-groep toegeschreven kan worden. Ten eerste bestonden de drie groepen telkens uit maar liefst vier observatoren (doctoraalstudenten psychologie, waarvan steeds drie vrouwen en een man), zodat de individuele invloed op de totaalscore relatief gering is. Ten tweede kreeg elke groep steeds dezelfde korte mondelinge instructie. Ten derde gebruikte elke groep steeds dezelfde gestandaardiseerde vragenlijst voor het scoren van effectiviteit (zie hieronder). Ten slotte verschillen de drie groepen niet in gemiddelden en standaarddeviaties op effectiviteit (zie Tabel 5.2).

### *Effectiviteit*

De vragenlijst waarmee de observatoren effectiviteit scoorden bestond uit zeven items, waarvan drie taakgerichte en vier sociaal-emotionele items. De taakgerichte items waren: 'Hoe dicht waren de partijen uiteindelijk bij een oplossing van het conflict?' (1 = zeer dichtbij, tot 7 = zeer ver vanaf; naderhand gespiegeld),

Tabel 5.1 *Interobservatorbetrouwbaarheden van de zeven effectiviteitsitems*

Effectiviteitsitems	Interobservatorbetrouwbaarheid ( $\alpha$ ) Observatoren-groep			
	1 ( $n^1=24$ )	2 ( $n=24$ )	3 ( $n=6$ )	1-3 ( $N=54$ )
1 Dicht bij oplossing van conflict	.85	.94	.91	.79
2 Goede sociaal-emotionele verhouding	.82	.83	.70	.91
3 Veel begrip	.77	.88	.90	.82
4 Ontspannen sfeer	.81	.85	.84	.82
5 Kleine kans op herhaling conflict	.85	.81	.85	.83
6 Geringe ernst van conflict	.87	.80	.82	.83
7 Weinig wantrouwen	.83	.80	.90	.83

<sup>1</sup> $n$  of  $N$  heeft steeds betrekking op het aantal *dyades*

'Hoe groot schat je de kans op herhaling van conflict tussen deze twee collega's?' (1 = zeer groot, tot 7 = zeer klein), 'Hoe ernstig was het conflict uiteindelijk?' (1 = beslist ernstig, tot 7 = beslist niet ernstig). De sociaal-emotionele items waren: 'Was er aan het einde van het gesprek sprake van wantrouwen?' (1 = zeker wel, tot 7 = zeker niet), 'Hoe was uiteindelijk de sociaal-emotionele verhouding tussen de partijen?' (1 = zeer goed, tot 7 = zeer slecht; naderhand gespiegeld), 'Was er aan het einde van het gesprek sprake van onderling begrip?' (1 = zeker wel, tot 7 = zeker niet; naderhand gespiegeld), 'Hoe was uiteindelijk de onderlinge sfeer?' (1 = zeer gespannen, tot 7 = zeer ontspannen). Om 'common method variance' tegen te gaan, verschillen de ankerpunten van de zeven items sterk.

De interobserverbetrouwbaarheden voor de afzonderlijke effectiviteitsitems waren goed in alle drie observatiegroepen (Cronbachs  $\alpha$  varieert van .70 tot .94, zie Tabel 5.1). Daarom kon voor ieder item een gemiddelde observatorscore worden berekend. De interne betrouwbaarheid van de totale uitkomstschaal was in alle drie groepen zeer hoog (groep 1 en 2:  $\alpha$  = .97; groep 3:  $\alpha$  = .98, zie Tabel 5.2). Dit is opmerkelijk, ten eerste omdat er taakgerichte en sociaal-emotionele effectiviteitsitems waren en ten tweede vanwege de verschillende ankerpunten. Kennelijk treedt er een 'halo-effect' op: als een aspect van effectiviteit goed of slecht wordt gevonden, dan worden alle aspecten van effectiviteit goed of slecht gevonden.

Per dyade is een uitkomstmaat verkregen door berekening van de gemiddelde score over de zeven uitkomst-items. Om hiërarchische loglineaire modellen te kunnen bouwen, dient effectiviteit een categorische variabele te zijn. Daarom zijn de koppels door middel van een mediaansplitsing ( $Mdn$  = 5.02) in twee groepen ingedeeld: 27 betrekkelijk ineffectieve en 27 betrekkelijk effectieve dyades.

Tabel 5.2     *Gemiddelden, standaarddeviaties en interitembetrouwbaarheid van effectiviteit voor de drie groepen observatoren apart en tezamen*

Groep	Dyade	Effectiviteit		
		<i>M</i>	<i>SD</i>	$\alpha$
1	1-24	4.81	1.30	.97
2	25-48	4.51	1.42	.97
3	49-54	5.13	1.42	.98
1-3	1-54	4.71	1.36	.97

*Noot.* Effectiviteit is gemeten met een zevenpuntsschaal (1 = ineffectief, tot 7 = effectief).

### *Beslissingsparticipatie*

In Hoofdstuk 4 staat uitvoerig beschreven hoe beslissingsparticipatie is gemeten en dat dit op betrouwbare en redelijk valide wijze is gedaan. Op basis van een mediaansplitsing zijn de dyades in twee groepen verdeeld: 27 dyades met relatief weinig en 27 dyades met relatief veel beslissingsparticipatie ( $Mdn = 5.23$  op een schaal van 1 = weinig tot 7 = veel beslissingsparticipatie).

Er is een lichte samenhang tussen beslissingsparticipatie en effectiviteit. Als continue variabelen correleren ze negatief ( $r = -.21$ ;  $N = 54$ ;  $p < .10$ ). Ná de mediaansplitsingen blijkt dat bij weinig beslissingsparticipatie het aantal effectieve dyades licht de overhand heeft (ineffectief: 11 dyades, effectief: 16 dyades), terwijl bij veel beslissingsparticipatie er meer ineffectieve dyades zijn (ineffectief: 16 dyades, effectief: 11 dyades).

### *Analyses*

Om na te gaan in hoeverre de mate van dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid alsmede interactiepatronen in dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid bijdragen aan de uiteindelijke effectiviteit van de conflict-hantering, maak ik net als in de voorgaande hoofdstukken gebruik van hiërarchische loglineaire modellen. Deze modellen worden in precies dezelfde volgorde gebouwd als in Hoofdstuk 4 staat weergegeven (zie voor een nadere toelichting Hoofdstuk 4 en Tabel 4.2). Zodoende kan uit de afname in de loglikelihoodratio ( $LRX^2$ ) waarmee een bepaalde modeluitbreiding gepaard gaat, afgeleid worden of de toevoeging van belang is voor het kunnen verklaren van de verdeling van de frequenties over de cellen in de overgangsmatrix. Is er een significante afname in  $LRX^2$ , dan heeft de toevoeging effect. De modellen waarmee de hypothesen worden getoetst staan in de tabellen steeds vetgedrukt weergegeven (zie Tabel 5.3, 5.4, 5.5 en 5.8 van dit hoofdstuk).

## **Resultaten**

### *Conflictinteractie en effectiviteit*

Getoetst worden de hypothesen dat minder dominantie (1a) en meer vriendelijkheid (1b) alsmede minder symmetrische dominantie (2a) en minder symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid (2b) positief bijdragen aan de uiteindelijke effectiviteit. Daartoe gebruik ik hiërarchische loglineaire modellen voor achtereenvolgens de dominantie- en de vriendelijkheidsdimensie, door de conflictinteracties van de 27 dyades met een betrekkelijk effectieve conflictuitkomst te vergelijken met die van de 27 betrekkelijk ineffectieve dyades.

*Effectiviteit van dominantie.* De resultaten met betrekking tot dominantie staan weergegeven in Tabel 5.3. Met de modellen 2 en 3 wordt hypothese 1a getoetst, met de modellen 7 en 9 hypothese 2a. Er blijken significante verbanden

Tabel 5.3 *Verbanden tussen eigen voorafgaande dominantie op t0, andermans voorafgaande dominantie op t1, eigen dominantie op t2 en effectiviteit (EF), apart voor de overgangen van Vakantieganger naar Doorzetter naar Vakantieganger (VDV), resp. van Doorzetter naar Vakantieganger naar Doorzetter (DVD)*

Toegevoegde termen in het model	<i>df</i>	$\Delta df$	VDV-overgangen <i>LRX</i> <sup>2</sup> -waarde		DVD-overgangen <i>LRX</i> <sup>2</sup> -waarde	
			Totaal	Ver-minderd	Totaal	Ver-minderd
1. Hoofdeffecten (t0, t1, t2, EF)	11		99.8***		129.1***	
2. <i>Samenhang eigen domin en EF (t0xEF, t2xEF)</i>	9	2	62.9***	36.9***	51.9***	77.2***
3. <i>Samenhang andermans domin en EF (t1xEF)</i>	8	1	23.3**	39.6***	34.7***	17.2***
4. Autodependentie (t0xt2)	7	1	2.8	20.5***	13.3	21.4***
5. Samenhang auto-dependentie en EF (t0xt2xEF)	6	1	2.7	0.1	11.1	2.2
6. Ander-zelf-interactie (t1xt2)	5	1	2.7	0.0	10.4	0.7
7. <i>Samenhang ander-zelf-interactie en EF (t1xt2xEF)</i>	4	1	2.0	0.7	9.8*	0.6
8. Zelf-ander-interactie (t0xt1)	3	1	1.9	0.1	9.5*	0.3
9. <i>Samenhang zelf-ander-interactie en EF (t0xt1xEF)</i>	2	1	1.4	0.5	9.1*	0.4

\*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

Tabel 5.4 *Verbanden tussen eigen voorafgaande vriendelijkheid-vijandigheid op t0, andermans voorafgaande vriendelijkheid-vijandigheid op t1, eigen vriendelijkheid-vijandigheid op t2 en effectiviteit (EF), apart voor de overgangen van Vakantieganger naar Doorzetter naar Vakantieganger (VDV), resp. van Doorzetter naar Vakantieganger naar Doorzetter (DVD)*

Toegevoegde termen in het model	df	$\Delta df$	VDV-overgangen <i>LRX</i> <sup>2</sup> -waarde		DVD-overgangen <i>LRX</i> <sup>2</sup> -waarde	
			Totaal	Ver-minderd	Totaal	Ver-minderd
1. Hoofdeffecten (t0, t1, t2, EF)	11		668.2***		728.6***	
2. <i>Samenhang eigen vrien-vijan en EF (t0xEF, t2xEF)</i>	9	2	522.6***	145.6***	531.8***	196.8***
3. <i>Samenhang andermans vrien-vijan en EF (t1xEF)</i>	8	1	421.3***	101.3***	458.5***	73.3***
4. Autodependentie (t0xt2)	7	1	264.7***	156.6***	272.5***	186.0***
5. Samenhang auto-dependentie en EF (t0xt2xEF)	6	1	264.7***	0.0	269.6***	2.9
6. Ander-zelf-interactie (t1xt2)	5	1	112.6***	152.1***	69.1***	200.5***
7. <i>Samenhang ander-zelf-interactie en EF (t1xt2xEF)</i>	4	1	112.3***	0.3	68.9***	0.2
8. Zelf-ander-interactie (t0xt1)	3	1	0.9	111.4***	9.4*	59.5***
9. <i>Samenhang zelf-ander-interactie en EF (t0xt1xEF)</i>	2	1	0.1	0.8	8.5*	0.9

\*\*\* p < .001; \*\* p < .01; \* p < .05

te zijn tussen de mate van dominantie van beide dyadeleden en effectiviteit (model 2 bij de VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 36.9$ ;  $df = 2$ ;  $p < .001$ ; model 3 bij de VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 39.6$ ;  $df = 1$ ;  $p < .001$ ; model 2 bij de DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 77.2$ ;  $df = 2$ ;  $p < .001$ ; model 3 bij de DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 17.2$ ;  $df = 1$ ;  $p < .001$ ). Deze verbanden lijken overigens iets sterker significant te zijn voor de Doorzetter dan voor de Vakantieganger, hoewel dit verder niet getoetst is. In overeenstemming met hypothese 1a blijkt de proportie dominantie van de Vakantieganger, en in iets sterkere mate van de Doorzetter, bij effectieve dyades lager te zijn dan bij ineffectieve dyades (proportie dominantie van de Vakantiegangers: effectief = .69 vs. ineffectief = .78; proportie dominantie van de Doorzetters: effectief = .58 vs. ineffectief = .74).

In tegenstelling tot de verwachting in hypothese 2a is er echter geen samenhang tussen interactiepatronen in dominantie en effectiviteit (zie Tabel 5.3; model 7 bij de VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 0.7$ ;  $df = 1$ ; n.s.; model 9 bij de VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 0.5$ ;  $df = 1$ ; n.s.; model 7 bij de DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 0.6$ ;  $df = 1$ ; n.s.; model 9 bij de DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 0.4$ ;  $df = 1$ ; n.s.). Meer symmetrische dominantie is dus niet minder effectief.

*Effectiviteit van vriendelijkheid-vijandigheid.* Tabel 5.4 toont de resultaten met betrekking tot vriendelijkheid-vijandigheid. De modellen 2 en 3 toetsen hypothese 1b; de modellen 7 en 9 toetsen hypothese 2b.

Vriendelijkheid-vijandigheid blijkt significant samen te hangen met effectiviteit (model 2 bij de VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 145.6$ ;  $df = 2$ ;  $p < .001$ ; model 3 bij de VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 101.3$ ;  $df = 1$ ;  $p < .001$ ; model 2 bij de DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 196.8$ ;  $df = 2$ ;  $p < .001$ ; model 3 bij de DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 73.3$ ;  $df = 1$ ;  $p < .001$ ). Wederom lijken deze verbanden iets sterker significant te zijn voor de Doorzetter dan voor de Vakantieganger, hoewel dit verder niet getoetst is. In overeenstemming met hypothese 1b blijkt dat de proportie vriendelijkheid van de Vakantieganger, en in nog sterkere mate van de Doorzetter, bij effectieve dyades hoger is dan bij ineffectieve dyades (proportie vriendelijkheid van de Vakantiegangers: effectief = .54 vs. ineffectief = .32; proportie vriendelijkheid van de Doorzetters: effectief = .68 vs. ineffectief = .42).

In tegenstelling tot de verwachting in hypothese 2b blijkt symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid niet samen te hangen met effectiviteit (zie Tabel 5.4; model 7 bij de VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 0.3$ ;  $df = 1$ ; n.s.; model 9 bij de VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 0.8$ ;  $df = 1$ ; n.s.; model 7 bij de DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 0.2$ ;  $df = 1$ ; n.s.; model 9 bij de DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 0.9$ ;  $df = 1$ ; n.s.).

Tabel 5.5 *Verbanden tussen beslissingsparticipatie (BP), eigen voorafgaande dominantie op t0, andermans voorafgaande dominantie op t1, eigen dominantie op t2 en effectiviteit (EF), apart voor de overgangen van Vakantieganger naar Doorzetter naar Vakantieganger (VDV), resp. van Doorzetter naar Vakantieganger naar Doorzetter (DVD)*

Toegevoegde termen in het model	df	$\Delta df$	VDV-overgangen		DVD-overgangen	
			LRX <sup>2</sup> -waarde		LRX <sup>2</sup> -waarde	
			Totaal	Ver-minderd	Totaal	Ver-minderd
1 Hoofdeffecten (BP, t0, t1, t2, EF)	26		187.2***		222.9***	
2 Samenhang BP en EF (BPx <sub>EF</sub> )	25	1	130.1***	57.1***	168.4***	54.5***
3 Samenhang BP resp. EF en eigen domin (BPxt0, BPxt2, t0xEF, t2xEF)	21	4	93.1***	37.0***	82.7***	85.7***
4 <i>Samenhang BP, eigen domin en EF (BPxt0xEF, BPxt2xEF)</i>	19	2	90.0***	3.1	71.6***	11.1**
5 Samenhang BP resp. EF en andermans domin (BPxt1, t1xEF)	17	2	45.2***	44.8***	54.3***	17.3***
6 <i>Samenhang BP, andermans domin en EF (BPxt1xEF)</i>	16	1	39.7**	5.5*	52.7***	1.6
7 Autodependentie (t0xt2)	15	1	19.6	20.1***	33.3**	19.4***
8 Samenhang BP, auto-dependentie en EF (BPxt0xt2, t0xt2xEF, BPxt0xt2xEF)	12	3	18.5	1.1	28.1**	5.2
9 Ander-zelf-interactie (t1xt2)	11	1	18.5	0.0	27.4**	0.7
10 Samenhang BP resp. EF en ander-zelf-interactie (BPxt1xt2, t1xt2xEF)	9	2	13.3	5.2	23.6**	3.8
11 <i>Samenhang BP, ander-zelf-interactie en EF (BPxt1xt2xEF)</i>	8	1	10.3	3.0	18.2*	5.4*

\*\*\* p < .001; \*\* p < .01; \* p < .05

*Beslissingsparticipatie, conflictinteractie en effectiviteit*

Ter toetsing van de hypothesen 4 en 5 zijn wederom hiërarchische loglineaire modellen gebouwd, op een wijze die voortborduurt op eerder gerapporteerde modellen (zie Tabel 5.5 m.b.t. dominantie en Tabel 5.8 m.b.t. vriendelijkheid-vijandigheid). De hypothese-toetsende modellen zijn in de tabellen vet weergegeven. De modellen 4 en 6 in Tabel 5.5 toetsen hypothese 4a, namelijk dat bij weinig participatie minder dominantie effectiever is, terwijl bij veel participatie meer dominantie effectiever is. De modellen 4 en 6 toetsen drieweg-interacties, nadat in respectievelijk de modellen 3 en 5 gecontroleerd is voor tweeweg-interacties. Model 11 toetst hypothese 5a, namelijk dat bij weinig participatie minder symmetrische dominantie effectiever is, terwijl bij veel participatie meer symmetrische dominantie effectiever is. Model 11 toetst een vierweg-interactie, nadat in model 10 gecontroleerd is voor drieweg-interacties. Hieronder worden eerst de resultaten met betrekking tot dominantie-onderdanigheid en dan met betrekking tot vriendelijkheid-vijandigheid besproken.

*Beslissingsparticipatie en effectiviteit van dominantie.* Tabel 5.5 laat zien dat bij weinig beslissingsparticipatie de samenhang tussen dominantie en effectiviteit anders is dan bij veel beslissingsparticipatie (modellen 4 en 6), zij het dat dit alleen geldt voor de Doorzetter (model 4, DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 11.1$ ;  $df = 2$ ;  $p < .01$ ; model 6, VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 5.5$ ;  $df = 1$ ;  $p < .05$ ). In Tabel 5.6 staan de proporties dominantie van beide dyadeleden weergegeven, apart voor dyades met weinig en veel beslissingsparticipatie en voor ineffectieve en effectieve dyades. Daaruit blijkt, anders dan verwacht in hypothese 4a, dat zowel voor weinig-participerende als voor veel-participerende dyades geldt dat minder dominantie effectiever is, maar dat dit verband zwakker is bij weinig participatie dan bij veel participatie (proportie dominantie van D bij weinig participatie: ineffectief = .67 vs. effectief = .58; proportie dominantie van D bij veel participatie: ineffectief = .78 vs. effectief = .58). Het lijkt erop dat bij weinig participatie het dominante conflictgedrag minder belangrijk is voor de uiteindelijke conflictoplossing dan bij veel participatie. Dit geldt echter alleen voor de Doorzetters en niet voor de Vakantiegangers.

Tabel 5.5 laat verder zien dat bij weinig beslissingsparticipatie de samenhang tussen interactiepatronen in dominantie en effectiviteit anders is dan bij veel beslissingsparticipatie, hoewel dit alleen geldt voor de DVD-overgangen (model 11, DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 5.4$ ;  $df = 1$ ;  $p < .05$ ). Tabel 5.7 geeft meer inzicht in deze verbanden; in deze tabel staan vier VD-overgangsmatrixen met betrekking tot dominantie weergegeven, namelijk voor dyades met weinig en veel beslissingsparticipatie en voor ineffectieve en effectieve dyades. Om de interpretatie te vergemakkelijken staat onder elke overgangsmatrix de odds-ratio weergegeven. Een odds-ratio groter dan 1 duidt op symmetrie, een odds-ratio kleiner dan 1 op complementariteit en een odds-ratio van 1 op geen-verband tus-



Tabel 5.6 *Proporties dominantie van de Vakantieganger (V) en de Doorzetter (D) op t0, apart voor dyades met weinig resp. veel beslissingsparticipatie en voor ineffectieve en effectieve dyades*

	Weinig participatie		Veel participatie	
Proportie Dominantie	Ineffectief (n = 11)	Effectief (n = 16)	Ineffectief (n = 16)	Effectief (n = 11)
V op t0	.77	.70	.79	.66
D op t0	.67	.58	.78	.58

Tabel 5.7 *Overgangsfrequenties van V's dominantie op t1 naar D's dominantie op t2, apart voor dyades met weinig resp. veel beslissingsparticipatie en voor ineffectieve en effectieve dyades (rijpercentages staan tussen haakjes)*

	Weinig beslissingsparticipatie			
	Ineffectieve dyades (n = 11) D op t2		Effectieve dyades (n = 16) D op t2	
V op t1	Adominant	Dominant	Adominant	Dominant
Adominant	27 (.39)	43 (.61)	45 (.36)	79 (.64)
Dominant	68 (.31)	151 (.69)	125 (.46)	148 (.54)
Odds-ratio	1.39		.67	

	Veel beslissingsparticipatie			
	Ineffectieve dyades (n = 16) D op t2		Effectieve dyades (n = 11) D op t2	
V op t1	Adominant	Dominant	Adominant	Dominant
Adominant	23 (.24)	71 (.76)	49 (.53)	44 (.47)
Dominant	76 (.22)	262 (.78)	66 (.38)	107 (.62)
Odds-ratio	1.12		1.81	

Tabel 5.8 *Verbanden tussen beslissingsparticipatie (BP), eigen voorafgaande vriendelijkheid-vijandigheid (vr-vij) op t0, andermans voorafgaande vr-vij op t1, eigen vr-vij op t2 en effectiviteit (EF), apart voor de overgangen van Vakantieganger naar Doorzetter naar Vakantieganger (VDV) resp. van Doorzetter naar Vakantieganger naar Doorzetter (DVD)*

Toegevoegde termen in het model	df	$\Delta df$	VDV-overgangen		DVD-overgangen	
			LRX <sup>2</sup> -waarde		LRX <sup>2</sup> -waarde	
			Totaal	Ver-minderd	Totaal	Ver-minderd
1 Hoofdeffecten (BP, t0, t1, t2, EF)	26		763.6***		819.6***	
2 Samenhang BP en EF (BPxEF)	25	1	706.6***	57.0***	765.1***	54.5***
3 Samenhang BP resp. EF en eigen vr-vij (BPxt0, BPxt2, t0xEF, t2xEF)	21	4	536.3***	170.3***	546.4***	218.7***
4 <i>Samenhang BP, eigen vr-vij en EF (BPxt0xEF, BPxt2xEF)</i>	19	2	529.1***	7.2*	546.4***	0.0
5 Samenhang BP resp. EF en andermans vr-vij (BPxt1, t1xEF)	17	2	416.4***	112.7***	461.4***	85.0***
6 <i>Samenhang BP, andermans vr-vij en EF (BPxt1xEF)</i>	16	1	416.4***	0.0	457.7***	3.7
7 Autodependentie (t0xt2)	15	1	267.6***	148.8***	277.5***	180.2***
8 Samenhang BP, auto-dependentie en EF (BPxt0xt2, t0xt2xEF, BPxt0xt2xEF)	12	3	265.4***	2.2	270.9***	6.6
9 Ander-zelf-interactie (t1xt2)	11	1	119.3***	146.1***	76.1***	194.8***
10 Samenhang BP resp. EF en ander-zelf-interactie (BPxt1xt2, t1xt2xEF)	9	2	114.0***	5.3	74.9***	1.2
11 <i>Samenhang BP, ander-zelf-interactie en EF (BPxt1xt2xEF)</i>	8	1	113.6***	0.4	74.6***	0.3

\*\*\* p < .001; \*\* p < .01; \* p < .05

sen voorafgaande en volgende dominantie (zie ook Hoofdstuk 2 en Appendix 3 voor een nadere uitleg van deze index). In overeenstemming met hypothese 5a blijkt uit de odds-ratio's dat bij weinig beslissingsparticipatie *minder symmetrische*, zelfs *meer complementaire dominantie* effectiever is (ineffectief: odds-ratio = 1.39 vs. effectief: odds-ratio = .67), terwijl bij veel beslissingsparticipatie *meer symmetrische dominantie* effectiever is (ineffectief: odds-ratio = 1.12 vs. effectief: odds-ratio = 1.81 ).

*Beslissingsparticipatie en effectiviteit van vriendelijkheid-vijandigheid.* Uit model 4 in Tabel 5.8 blijkt dat bij weinig beslissingsparticipatie de samenhang tussen vriendelijkheid-vijandigheid en effectiviteit anders is dan bij veel beslissingsparticipatie. Dit geldt echter alleen voor de Vakantieganger (model 4, VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 7.2$ ;  $df = 2$ ;  $p < .05$ ). Anders dan verwacht in hypothese 4b, is uit Tabel 5.9 af te lezen dat zowel bij weinig participatie als bij veel participatie meer vriendelijkheid effectiever is, maar dat dit verband minder sterk is bij weinig participatie dan bij veel participatie (proportie vriendelijkheid van V bij weinig participatie: ineffectief = .40 vs. effectief = .56; proportie vriendelijkheid van V bij veel participatie: ineffectief = .27 vs. effectief = .51). Net als bij dominantie lijkt het er ook bij vriendelijkheid-vijandigheid op dat dit conflictgedrag van minder belang is voor de uiteindelijke conflictoplossing bij weinig participatie dan bij veel participatie. Ditmaal geldt deze conclusie echter alleen voor de Vakantiegangers en niet voor de Doorzetters, terwijl het bij dominantie andersom was.

Ten slotte blijkt dat het verband tussen interactiepatronen in vriendelijkheid-vijandigheid en effectiviteit niet beïnvloed wordt door beslissingsparticipatie (zie Tabel 5.8; model 11, VDV-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 0.4$ ;  $df = 1$ ; n.s.; model 11, DVD-overgangen: verminderde  $LRX^2 = 0.3$ ;  $df = 1$ ; n.s.). Er werd dus geen steun voor hypothese 5b gevonden.

Tabel 5.9 *Proporties vriendelijkheid van de Vakantieganger (V) en de Doorzetter (D) op t0, apart voor dyades met weinig resp. veel beslissingsparticipatie en voor ineffectieve en effectieve dyades*

	Weinig participatie		Veel participatie	
Proportie Vriendelijkheid	Ineffectief ( $n = 11$ )	Effectief ( $n = 16$ )	Ineffectief ( $n = 16$ )	Effectief ( $n = 11$ )
V op t0	.40	.56	.27	.51
D op t0	.48	.72	.38	.64

## Discussie

Twee vragen stonden in dit hoofdstuk centraal, ten eerste de vraag naar de effectiviteit van vormen van conflictinteractie en ten tweede de vraag naar de modererende invloed van beslissingsparticipatie op verbanden tussen conflictinteractie en effectiviteit. Het antwoord op de eerste vraag luidt dat de mate van dominantie en de mate van vriendelijkheid-vijandigheid sterke invloed hebben op effectiviteit, terwijl interactiepatronen in dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid er niet toe blijken te doen. Dit vormt een ondersteuning voor veel communicatie-onderzoek binnen 'slechte' en 'goede' huwelijksrelaties, waaruit blijkt dat in zowel slechte huwelijken (lees: ineffectieve dyades) als goede huwelijken (lees: effectieve dyades) symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid optreedt, maar dat dit in slechte huwelijken gecombineerd wordt met relatief veel vijandigheid en in goede huwelijken met relatief veel vriendelijkheid (Bradbury & Fincham, 1989; Gottman, 1979; Schaap, 1984). Mijn onderzoek toont aan dat iets vergelijkbaars voor de dominantiedimensie geldt: zowel bij ineffectieve als bij effectieve dyades treedt géén interactiepatroon in dominantie op, maar ineffectieve dyades onderscheiden zich door relatief veel dominantie en effectieve dyades door relatief veel onderdanigheid.

Een methodologische verklaring voor het niet kunnen aantonen van verbanden tussen interactiepatronen en effectiviteit zou echter kunnen zijn dat in mijn steekproef beide variabelen te weinig spreiding kenden. Een grote meerderheid van de dyades vertoont geen patroon in dominantie-onderdanigheid en een sterk symmetrisch patroon in vriendelijkheid-vijandigheid; het gemiddelde op effectiviteit ligt ruim boven het schaal midden, waardoor 'restriction of range' optreedt. Een mogelijke oorzaak van deze geringe spreidingen is dat proefpersonen zich vrijwillig en paarsgewijs inschreven voor mijn onderzoek dat tijdens een conferentie over conflict-hantering plaatsvond. Daardoor was er in mijn steekproef wellicht sprake van 'conflict between friends' (Cooley, 1909), ofwel conflict tussen eerder positief dan negatief interdependente dyadeleden (Deutsch, 1973; Kelley & Thibaut, 1978; Lax & Sebenius, 1986). Onderzoek toont aan dat positieve interdependentie leidt tot constructievere conflicthantering en -uitkomsten (De Dreu & Van de Vliert, 1994; Janssen, 1994). Daarom is toekomstig onderzoek naar verbanden tussen interactiepatronen en effectiviteit noodzakelijk, met een minder selectieve steekproef, waardoor er meer variatie in vertoonde interactiepatronen en in effectiviteit optreedt.

De tweede centrale vraag in dit hoofdstuk, namelijk of beslissingsparticipatie een modererende invloed heeft op verbanden tussen conflictinteractie en effectiviteit, kreeg een bevestigend antwoord. In algemene zin is dit een steun in de rug voor contingentiemodellen, die stellen dat bepaald gedrag in sommige organisatievormen effectiever is dan in andere organisatievormen (Pennings, 1992).

Meer specifiek is gebleken dat, ongeacht de hoeveelheid beslissingsparticipatie, minder dominantie en meer vriendelijkheid effectiever zijn, maar dat dit verband zwakker is bij weinig dan bij veel participatie. Overigens gold dit alleen voor dominantie van de Doorzetter, die een verdedigende rol speelde, en voor vriendelijkheid-vijandigheid van Vakantieganger, die een aanvallende rol had (zie de Discussie bij Hoofdstuk 3, waarin ik beredeneer dat de in dit proefschrift gebruikte conflictsimulatie een aanval/verdediging-structuur heeft, vergelijk Heavey, Christensen & Malamuth, 1995; Pruitt, 1995). Er was dus geen steun voor de redenering dat bij veel participatie meer dominantie en meer vijandigheid effectiever zouden zijn, omdat dit een openlijke, actieve discussie impliceert, terwijl bij weinig participatie minder dominantie en meer vriendelijkheid effectiever zouden zijn, omdat dit conflictvermijndend en conflictonderdrukkend werkt (Mintzberg, 1979).

Wat betekenen bovengenoemde bevindingen dan wel? Het lijkt erop dat bij veel beslissingsparticipatie het interpersoonlijke conflictgedrag sterker bijdraagt aan effectiviteit dan bij weinig beslissingsparticipatie. Meer specifiek maakt het bij veel beslissingsparticipatie nogal wat uit of de verdediger zich wel of niet op dominante wijze verzet tegen een door de aanvaller geëiste verandering, en of de aanvaller zijn eisen op vijandige of vriendelijke toon stelt, terwijl bij weinig beslissingsparticipatie dominantie van de verdediger en vriendelijkheid-vijandigheid van de aanvaller van minder belang zijn voor de conflictoplossing. Een mogelijke reden hiervoor is dat op participatieve afdelingen conflictgedrag een belangrijk onderdeel is van de wijze waarop het werk wordt gecoördineerd en daarom cruciaal is voor de effectiviteit van de afdeling. Daarentegen is conflictgedrag op niet-participatieve afdelingen, waar standaardisatie het voornaamste coördinatiemechanisme is, meer een bijzaak en daarom minder van belang voor effectiviteit. Dit vraagt echter om replicatie-onderzoek, aangezien nooit eerder onderzoek is gedaan waarbij beslissingsparticipatie is opgevat als moderator van verbanden tussen interpersoonlijk (conflict)gedrag en effectiviteit. In eerder (meta-analytisch) onderzoek is steeds de directe invloed van beslissingsparticipatie op effectiviteit onderzocht, eventueel gemodereerd door situationele factoren zoals bijvoorbeeld taakcomplexiteit (bijv. Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall & Jennings, 1988; Miller & Monge, 1986; Sagie, 1994; Vroom & Jago, 1988; Wagner, 1994; Wagner & Gooding, 1987).

Verder bleek dat beslissingsparticipatie een modererende invloed had op het verband tussen interactiepatronen in dominantie en effectiviteit. Dit gold alleen voor effectiviteit van dominantiereacties van de zich verdedigende Doorzetter op dominantie van de aanvallende Vakantieganger en niet voor de effectiviteit van dominantiereacties van de aanvaller op de verdediger. Bij weinig beslissingsparticipatie bleken minder symmetrische, zelfs meer complementaire dominantiereacties van de verdediger effectiever, terwijl bij veel beslissingsparticipatie meer symmetrische dominantiereacties van de verdediger effectiever bleken. Kennelijk is het bij veel beslissingsparticipatie effectiever indien de verdediger het er niet

bij laat zitten en even dominant reageert als de aanvaller, zodat het conflict openlijk gehanteerd wordt in plaats van onderdrukt en vermeden (vergelijk Mintzberg, 1979). Daarentegen is het bij weinig beslissingsparticipatie juist effectiever indien de verdediger het er wel bij laat zitten door dominant gedrag van de aanvaller te beantwoorden met minder dominant gedrag. Bij weinig beslissingsparticipatie is vermijding en snelle conflictonderdrukking immers effectiever dan openlijk de kwestie uitvechten, aldus Mintzberg (1979).

Het voorgaande wijst al uit dat het wederom belangrijk is om onderscheid te maken tussen de rol van 'aanvaller' en die van 'verdediger' (Heavey et al., 1995; Pruitt, 1995; zie ook Hoofdstuk 3). Er is nog een rolverschil de moeite van het bespreken waard. Hoewel niet expliciet getoetst, lijkt het erop dat zowel dominantie als vriendelijkheid-vijandigheid van de verdediger sterker samenhangen met effectiviteit dan dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid van de aanvaller. Met andere woorden: hoe meer de verdediger zich door de aanvaller laat ophitsen door mee te gaan in diens neiging tot relatief veel dominantie en vijandigheid, hoe ineffectiever dit is. Wederom reikt dit onderzoek een interessante hypothese aan voor nader onderzoek naar conflicten met een aanval/verdediging-structuur: de verdediger heeft in sterkere mate de sleutel tot succesvolle conflicthantering in handen dan de aanvaller (vergelijk Pruitt et al., 1993).

Ten slotte is een aantal opmerkingen over de meting van effectiviteit op zijn plaats. Ten eerste valt op dat er geen enkel onderscheid bleek te zijn tussen taakgerichte effectiviteit, dat wil zeggen de mate waarin de conflictkwestie uiteindelijk minder ernstig is geworden, of zelfs opgelost is, en sociaal-emotionele effectiviteit, dat is de mate waarin de onderlinge relatie van de conflictpartijen verbeterd is. De taakgerichte en sociaal-emotionele items hingen namelijk hoog positief samen. Dit verschijnsel trad ook in eerder onderzoek naar effectieve conflicthantering op (Euwema, 1992; Janssen, 1994) en verklaarde ik eerder in dit hoofdstuk al als een halo-effect: als een aspect van effectiviteit goed of slecht wordt gevonden dan worden alle aspecten van effectiviteit goed of slecht gevonden (Murphy & Reynolds, 1988). Verondersteld kan worden dat de conflictpartijen zelf een beter onderscheid weten aan te brengen tussen taakgerichte en sociaal-emotionele effectiviteit dan observatoren. Alleen al om deze reden is het in vervolgonderzoek aan te raden om naast observatoren ook actoren zelf een oordeel te laten geven over taakgerichte en sociaal-emotionele effectiviteit.

Ten tweede zou de meting van effectiviteit wel eens 'confounded' kunnen zijn met de metingen van dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid, hetgeen een alternatieve verklaring vormt voor de verbanden tussen de mate van dominantie en vriendelijkheid enerzijds en effectiviteit anderzijds. Hier is tegen in te brengen dat de metingen van conflictgedrag (dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid) en van effectiviteit op drie punten sterk van elkaar verschilden. Ten eerste werd conflictgedrag vanaf transcripten, dus puur verbaal gemeten, terwijl effectiviteit vanaf video, dus verbaal én nonverbaal gemeten werd. Ten

tweede was bij de meting van conflictgedrag de spreekbeurt eenheid van analyse, terwijl dit bij effectiviteit de gehele conflictinteractie was. Ten derde werkten de observatoren van conflictgedrag met observatieschema's die zij vooraf hadden leren gebruiken, terwijl de observatoren van effectiviteit een relatief eenvoudige vragenlijst hanteerden waarin zij van tevoren niet getraind behoefden te worden. Verder zijn dominantie, vriendelijkheid en effectiviteit door drie onafhankelijke groepen observatoren gescoord. Toch raad ik vervolgonderzoekers aan om, naast de eerder geadviseerde actor-scores van effectiviteit, ook enkele objectieve effectiviteitsmetingen te gebruiken, bijvoorbeeld een schriftelijke onderhandelingsovereenkomst.





## Hoofdstuk 6

### Discussie

In hoeverre beïnvloeden twee organisatieleden die een onderling conflict uitpraten elkaars conflictgedrag? Wordt hun conflictinteractie beïnvloed door organisatievariabelen als beslissingsparticipatie en statusverschil tussen beide partijen? Zijn sommige vormen van conflictinteractie effectiever dan andere? Of kun je dat laatste niet zo algemeen stellen en hangt het van de mate van beslissingsparticipatie af welke vorm van conflictinteractie het effectiefst is? In de voorgaande hoofdstukken zijn deze vragen door middel van empirisch onderzoek beantwoord. Elk van de belangrijkste bevindingen kan in een notepad geïllustreerd worden aan de hand van het stukje transcript waarmee ik dit proefschrift opende (zie Box 6.1).

De *eerste* bevinding was dat twee organisatieleden die een onderling conflict hanteren, elkaars dominantie niet beïnvloeden, terwijl zij elkaars vriendelijkheid-vijandigheid wel beïnvloeden en wel op symmetrische wijze. Het voorbeeldtranscript in Box 6.1 laat zien dat de Vakantieganger (V) zich voortdurend dominant gedraagt, los van voorafgaande dominantie-onderdanigheid van de Doorzetter (D). Nu eens roept de Vakantieganger de Doorzetter tot de orde ('we hadden toch afgesproken dat...', spreekbeurt 4), dan weer komt V voor zich zelf op ('jij had mij ook kunnen bellen', spreekbeurt 8), en een derde keer neemt V de gespreksleiding op zich ('deze discussie heeft geen zin', spreekbeurt 10). D reageert de ene keer dominant op V's dominantie ('waarom heb je dan niet even gebeld', spreekbeurt 7) en de andere keer onderdanig ('dat spijt me echt', spreekbeurt 11). Wellicht laat D de keuze voor dominantie of onderdanigheid meer afhangen van de mate waarin deze de inhoudelijke terechtwijzingen van V al dan niet op zijn plaats vindt, dan door relationele neigingen als aanpassing aan andermans definitie van de relatie (Carson, 1969) of de ander de baas proberen te worden (Jackson, 1968). Dominantie zou wel eens sterker beïnvloed kunnen worden door bijvoorbeeld de inhoudelijke rol die men speelt in het conflict - aanvaller of verdediger - dan door andermans voorafgaande dominantie. Verderop in dit hoofdstuk kom ik hierop terug.

Het voorbeeld in Box 6.1 illustreert tevens het optreden van symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid. Zo leiden verwijten tot tegenverwijten ('waarom heb je dan niet even gebeld', gevolgd door: 'jij had mij ook kunnen bellen', spreekbeurten 7 en 8), terwijl een spijtbetuyging onmiddellijk een waarderende reactie uitlokt ('dat spijt me echt', gevolgd door: 'goed om te horen dat het je

**Box 6.1** *Voorbeeld-transcript van elkaar afwisselende spreekbeurten van de Vakantieganger (V) en de Doorzetter (D) met indicatoren van, en scores op, respectievelijk dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid*

<i>Spreekbeurt: nummer, speler, inhoud</i>	<i>Indicator</i>	<i>Score</i>
1 D: Ha collega, blij je weer heelhuids terug te zien.	ander onderwerp positief waarderen	5=dominant 6=zeer vriendelijk
2 V: Tja, dat was geen pretje, ziek worden op vakantie in het buitenland, maar goed, ik ben er weer en ik ben erg nieuwsgierig hoe de stand van zaken is wat betreft het aantrekken van die nieuwe PR-functionaris.	ander onderwerp interesse tonen	5=dominant 5=vriendelijk
3 D: Ja, nou, ik ben daar mee verder gegaan, omdat die functie toch wel snel vervuld moest worden, dus ik heb een viertal kandidaten afgeschreven en ik heb twee kandidaten overgehouden met wie we nog een tweede gesprek kunnen voeren.	geen indicator van dominantie- onderdanigheid geen indicator van vriendelijkheid- vijandigheid	3=eerder onderdanig 4=eerder vriendelijk
4 V: Hoe bedoel je? We hadden toch afgesproken dat we samen iemand zouden selecteren, je weet dat we allebei belang hebben bij die nieuwe medewerker.	tot de orde roepen verwijten	5=dominant 2=vijandig
5 D: Ja maar ze begonnen te bellen van hoe zit het, want een paar mensen hadden ook nog kansen op andere banen.	voor zichzelf opkomen licht tegenspreken	5=dominant 3=eerder vijandig
6 V: Hè gat, daar heb ik eerlijk gezegd de pest over in, je weet dat ik het heel belangrijk vind dat er iemand komt waar we ons allebei in kunnen vinden.	tot de orde roepen verwijten	5=dominant 1=zeer vijandig
7 D: Als je het zo belangrijk vindt, waarom heb je dan niet even gebeld, zo van hoe staat het ervoor?	ander onderwerp verwijten	5=dominant 2=vijandig
8 V: Jij had mij ook kunnen bellen, de laatste week was ik gewoon thuis hoor.	voor zichzelf opkomen tegenspreken	5=dominant 2=vijandig
9 D: Ja, hoe kon ik dat weten als je dat al niet even doorgeeft aan de secretaresse?	tot de orde roepen verwijten	5=dominant 2=vijandig
10 V: Nou ja, deze discussie heeft geen zin, het is zo gelopen en daar kunnen we niets aan veranderen, maar leg me nu eens uit waarom je nu net die vier kandidaten hebt afgewezen, die mijn voorkeur hadden, want zij hadden tenminste nog enige kennis van het PR-vak.	leiden + ander onderwerp verwijten	6=zeer dominant 2=vijandig
11 D: Waren het net die vier? Ach dat wist ik niet... dat spijt me echt.	verontschuldigen geen indic. vrien-vijan	2=onderdanig 4=eerder vriendelijk
12 V: Ja, nou ja, in ieder geval vind ik het goed om te horen dat het je spijt, maar wat nu?	leiden positief waarderen	5=dominant 5=vriendelijk

spijt', spreekbeurten 11 en 12). Reciprociteitsnormen lijken dus een belangrijke rol te spelen bij interpersoonlijk conflict in organisaties, zowel in negatieve, vergeldende zin, als in positieve, belonende zin.

De *tweede* bevinding was dat de effectiviteit waarmee de twee organisatieleden het conflict wisten te hanteren groter was naarmate men zich minder dominant gedroeg en naarmate men zich vriendelijker gedroeg. Elkaar tot de orde roepen en verwijten maken, zoals in de spreekbeurten 6 en 7 ('hè gat, daar heb ik eerlijk gezegd de pest over in, je weet dat ik het heel belangrijk vind' en 'als je het zo belangrijk vindt, waarom heb je dan niet even gebeld') is dus weinig effectief, terwijl verontschuldigen maken en positief waarderen, zoals in de spreekbeurten 11 en 12 ('dat spijt me echt' en 'goed om te horen dat het je spijt') wel effectief zijn.

De *derde* belangrijke bevinding was dat conflictgedrag werd beïnvloed door beslissingsparticipatie. Op bureaucratische, niet-participatieve afdelingen gedragen organisatieleden zich minder dominant en minder vijandig en beïnvloedt men elkaars dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid op minder symmetrische wijze dan op organische, participatieve afdelingen. In het voorbeeld zou D's vrij neutrale uitleg van de gang van zaken in spreekbeurt 3 (zie Box 6.1: 'ik ben daar mee verder gegaan (...) en ik heb twee kandidaten overgehouden') wel eens representatief voor zo'n niet-participatieve afdeling kunnen zijn, terwijl het felle, gespreksstructurende gedrag van V in spreekbeurt 10 ('deze discussie heeft geen zin (...) maar leg me nu eens uit waarom...') als representatief voor een participatieve afdeling gezien kan worden. Ook het symmetrische escalatieproces in de spreekbeurten 4 tot en met 10 lijkt een waarschijnlijker gang van zaken op participatieve dan op niet-participatieve afdelingen.

De *vierde* bevinding betrof de modererende invloed van beslissingsparticipatie op verbanden tussen conflictinteractie en effectiviteit. Het hierboven genoemde verband tussen dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid enerzijds en effectiviteit anderzijds was sterker bij meer beslissingsparticipatie. Op participatieve afdelingen kan men elkaar tijdens conflicten kennelijk maken of breken door zich adominant en vriendelijk danwel dominant en vijandig op te stellen; bij weinig beslissingsparticipatie loopt het zo'n vaart niet. Ook waren bij weinig beslissingsparticipatie meer complementaire dominantiereacties van de Doorzetter effectiever (bijv. V: 'waarom heb je net die vier kandidaten afgewezen', gevolgd door D: 'waren het net die vier? ach dat wist ik niet...dat spijt me echt', spreekbeurten 10 en 11, zie Box 6.1). Daarentegen waren bij veel beslissingsparticipatie meer symmetrische dominantiereacties van de Doorzetter effectiever (bijv. V: 'we hadden toch afgesproken dat we samen iemand zouden selecteren' gevolgd door D: 'ja maar ze begonnen te bellen van hoe zit het', spreekbeurten 4 en 5).

Bij de hierboven beschreven bevindingen dient een aantal kanttekeningen geplaatst te worden. Ten eerste participeerden de proefpersonen, behalve in het

onderzoek, ook in een praktijkgerichte conferentie over conflicthantering. Hierdoor moet men zich tijdens het rollenspel zeer bewust zijn geweest van het feit dat men een conflict hanteerde. Wellicht probeerde men het daardoor zo goed mogelijk te doen. Dit kan verklaren waarom het gemiddelde op effectiviteit relatief hoog was.

Ten tweede zaten er geen 'echte bureaucraten' in de steekproef, zoals bijvoorbeeld blijkt uit het relatief hoge gemiddelde op beslissingsparticipatie en ook uit de functies die de proefpersonen in het dagelijks leven bekleedden. Functies als organisatie-adviseur, trainer, hoofd en medewerker personeelszaken, beleidsmedewerker en projectleider kwamen veel voor. Lager opgeleide produktiemedewerkers kwamen in de steekproef niet voor. Een positief aspect hiervan is dat de verschillen tussen bureaucratische, niet-participatieve afdelingen en organische, participatieve afdelingen conservatief getoetst zijn, zodat de gevonden verschillen in conflictinteractie in werkelijkheid wel eens veel groter zouden kunnen zijn.

Een derde opzicht waarin de steekproef selectief genoemd kan worden is dat de meeste dyades een relatief goede relatie hadden, zoals bleek uit het (verder niet gerapporteerde) hoge gemiddelde op de vraag 'hoe goed is de verhouding tussen u en deze collega?' De oorzaak hiervan is dat men zich paarsgewijs voor de conferentie en het onderzoek moest inschrijven. Wie met een collega naar een congres gaat, kiest kennelijk eerder voor een 'vriend' dan voor een 'vijand'. De bevindingen in dit proefschrift hebben dan ook enkel betrekking op conflicten tussen vrienden en niet op conflicten tussen vijanden (Cooley, 1909).

Het in de voorgaande hoofdstukken gerapporteerde onderzoek roept een aantal discussiepunten op, die in de rest van dit hoofdstuk worden besproken. Het eerste punt betreft kritiek op de interpersoonlijke theorie (Leary, 1957; Kiesler, 1983). Ten tweede beschrijf ik de onverwachte bijdragen die mijn onderzoek geleverd heeft aan inzichten over conflicten met een aanval/verdediging-structuur. Het derde punt betreft aanbevelingen voor onderzoek naar verbanden tussen organisatievariabelen op macro- en op microniveau. Het vierde punt is de behoefte aan meer eenduidigheid in technieken voor sequentiële analyse. Het hoofdstuk wordt afgesloten met vier hoofdconclusies.

### **Kritiek op de interpersoonlijke theorie**

Het theoretische uitgangspunt van dit proefschrift was de interpersoonlijke theorie (Kiesler, 1983; Leary, 1957), die pretendeert interpersoonlijk (conflict)gedrag te *beschrijven*, te *verklaren* en zelfs *voor te schrijven*. Voor het *beschrijven* van gedrag worden binnen de interpersoonlijke theorie de dimensies dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid gehanteerd. De mate waarin men zich dominant of onderdanig respectievelijk vriendelijk of vijandig gedraagt

wordt *verklaard* aan de hand van andermans voorafgaande dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid. Het *voorschrijvende* deel van de interpersoonlijke theorie houdt in dat andermans aanhoudende disfunctionele gedrag te doorbreken is door tegengesteld aan de eigen gedragsneiging te reageren. Hiermee 'dwingt' men de ander vervolgens tot gedragsverandering (Kiesler, 1983; Kloosterboer & Van de Vliert, 1987). Naar aanleiding van de eerder gerapporteerde onderzoeksresultaten is op zowel het beschrijvende, het verklarende, als het normatieve deel van de interpersoonlijke theorie kritiek te leveren. Die komt hieronder aan de orde.

### *Beschrijving*

Uit mijn onderzoek is gebleken dat dominant-onderdanig en vriendelijk-vijandig conflictgedrag redelijk betrouwbaar en valide zijn gemeten. De overeenstemming tussen observatoren was bij beide dimensies voldoende. De validiteit bleek uit de positieve verbanden tussen de observatoroordelen en de oordelen die de dyadeleden direct na de conflictinteractie over elkaars dominant-onderdanige en vriendelijk-vijandige conflictgedrag gaven (zogenoemde opponentoordelen, zie Hoofdstuk 2).

In tegenstelling tot eerder onderzoek (Billings, 1979; Buss & Craik, 1983; Moskowitz, 1990; Strong et al., 1988; Wiggins, Trapnell & Phillips, 1988) bleken dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid sterk negatief samen te hangen, zowel bij de observatoroordelen, de opponentoordelen als bij de zelfoordelen. Dit is waarschijnlijk te wijten aan het feit dat de dyades in een conflictsituatie verkeerden. In een eerder onderzoek naar conflictgedrag vonden we namelijk eveneens een negatief verband tussen beide gedragsdimensies (Nauta, Noordanus, Siero & Van de Vliert, 1993). Uit onderzoek blijkt dat interpersoonlijk gedrag in niet- of matig-conflictueuze situaties gevarieerder is dan in sterk conflictueuze situaties en dat conflictescalatie de gedragsvariatie verder doet afnemen (Glasl, 1980; Rubin, Pruitt & Kim, 1994; Van de Vliert, 1990). Een geringe gedragsvariatie betekent kennelijk dat bepaalde combinaties van beide dimensies vaker zullen voorkomen dan andere. In mijn onderzoek, waarin onderdanigheid sowieso al nauwelijks voorkwam, bleek adominant/vriendelijk gedrag veel vaker op te treden dan adominant/vijandig gedrag, terwijl dominant/vriendelijk gedrag minder vaak optrad dan dominant/vijandig gedrag.

Een belangrijke kanttekening bij de metingen van dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid is dat deze vanaf transcripten, dus alleen verbaal, zijn gedaan (hoewel de observatoren nonverbale aspecten als intonatie zelf 'ingevuld' zullen hebben). Dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid worden echter voor een belangrijk deel nonverbaal uitgedrukt, bijvoorbeeld door middel van de gezichtsuitdrukking (bijv. glimlachen of fronsen), de hoeveelheid oogcontact, het stemgebruik (bijv. zacht of hard) en de lichaamshouding (bijv. ontspannen of gespannen) (Gottman, 1979; Harper, 1985;

Mehrabian, 1972; Schwarz, Foa & Foa, 1983). Watzlawick, Beavin & Jackson (1967) stellen zelfs dat dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid hoofdzakelijk nonverbaal overgebracht worden. Uit mijn onderzoek kan echter afgeleid worden dat heel veel relationele informatie wel degelijk verbaal wordt overgebracht, gezien de eerder genoemde positieve verbanden tussen observatoroordelen (die vrijwel uitsluitend verbaal gedrag scoorden) en opponentoordeelen (die zowel verbale als nonverbale cues in hun oordeelsvorming gebruikt hebben).

Uit het voorgaande is gebleken dat conflictgedrag betrouwbaar en valide beschreven kan worden met de dimensies dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid, ook al bleken de dimensies afhankelijk van elkaar te zijn en ook al werden nonverbale aspecten niet of nauwelijks gemeten. Gesteld kan worden dat dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid de voornaamste dimensies zijn ter beschrijving van interpersoonlijk gedrag. Een extra argument voor deze stelling is dat veel onderzoekers onafhankelijk van elkaar, en zich baserend op zeer verschillende theorieën, uiteindelijk op deze twee dimensies uitkomen. Hiervan zijn talloze voorbeelden te geven. In Hoofdstuk 1 noemde ik reeds het onderzoek van Van de Vliert en Euwema (1994). Daaruit blijkt dat de vijf conflictgedragingen zoals die veelal worden onderscheiden - probleemoplossen, forceren, compromis sluiten, toegeven en vermijden (Blake & Mouton, 1964, 1970; Thomas, 1976, 1988) - terug te voeren zijn op de dimensies 'activeness' en 'agreeableness'. Deze dimensies werden reeds gehanteerd in de 'interaction process analysis' van Bales (1950) en zijn sterk te vergelijken met respectievelijk dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid. Ook blijkt uit enkele onderzoeken dat de twee interpersoonlijke factoren van de 'Big Five' sterk overeenkomen met dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid (Hofstee, De Raad & Goldberg, 1992; McCrae & Costa, 1989; Trapnell & Wiggins, 1990). Voorts blijken er parallellen te zijn tussen de interpersoonlijke theorie en de sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964; Homans, 1961; Kelley & Thibaut, 1978; Thibaut & Kelley, 1959). Laatstgenoemde theorie analyseert de beloningen en kosten die interacterende personen uitwisselen (Sears, Peplau & Taylor, 1991). In de sociale uitwisselingstheorie wordt meestal uitgegaan van materiële beloningen en kosten zoals geld of punten in een 'prisoner's dilemma'. Foa en Foa (1974) laten echter zien dat er wel zes typen beloningen zijn, waaronder - alweer - 'Status' en 'Love'. Binnen de sociale uitwisselingstheorie worden bovendien de motieven (= sociale waarde-oriëntaties) gebruikt als verklaringen voor hoeveel of hoe weinig iemand uitwisselt (Messick & McClintock, 1968). Wiggins (1980) laat zien dat deze motieven grotendeels overeenkomen met zijn 'interpersoonlijke circumplex' (Wiggins, 1979). Zo vergelijkt hij individualisme met dominantie, masochisme met onderdanigheid, altruïsme met vriendelijkheid en agressie met vijandigheid (Wiggins, 1980). Deutsch (1982) beschrijft hoe hij samen met anderen op zoek

was naar de 'fundamental dimensions of interpersonal relations' en komt op basis van dit onderzoek tot vijf dimensies, waarvan vriendelijkheid-vijandigheid en dominantie-onderdanigheid de eerste twee zijn (Wish, Deutsch & Kaplan, 1976; zie ook Marwell & Hage, 1970; Triandis, 1972; Wish & Kaplan, 1977). Gottman (1979) stelt een 'structural model for marital interaction' op, waarin wederom dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid centrale dimensies zijn. Birtchnell (1990) gaat zelfs zover dat hij de twee dimensies ziet als aangeboren disposities die terug te vinden zijn bij interacties tussen dieren. Een mooi voorbeeld in dit verband is het ethologisch observatie-onderzoek van De Waal (1988), die op grond van langdurige observaties een groep apen beschrijft in termen van machtsrelaties en affectieve relaties.

### *Verklaring*

Uit mijn onderzoek is gebleken dat er bij conflictinteractie in organisaties noch complementaire, noch symmetrische dominantie-onderdanigheid optreedt, terwijl symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid wél veelvuldig voorkomt. Dit betekent dat het verklarende deel van de interpersoonlijke theorie deels is verworpen. Een verder strekkend kritiekpunt is dat de interpersoonlijke theorie een onduidelijke verklaring geeft voor de voorspelde complementaire dominantie-onderdanigheid en symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid. Volgens de interpersoonlijke theorie zouden de voorspelde interactiepatronen tot een harmonieuze, stabiele relatie leiden, terwijl afwijkingen van de voorspelde interactiepatronen interpersoonlijke angst zouden oproepen. Waarom dit zo zou zijn blijft echter buiten beschouwing (Carson, 1969; Kiesler, 1983; Leary, 1957). Sterker nog, er is het een en ander op af te dingen. In hoeverre kan bijvoorbeeld een voortdurend proces van symmetrische vijandigheid harmonieus en angstreducerend genoemd worden? En is het niet even waarschijnlijk om andermans dominantie met dominantie te beantwoorden, bijvoorbeeld ter verdediging van de eigen positie, als om andermans dominantie met onderdanigheid te beantwoorden, bijvoorbeeld omwille van de lieve vrede (vergelijk Orford, 1986)?

De interpersoonlijke theorie schiet dus tekort als het gaat om het verklaren van interactiepatronen. Hoe valt dan te begrijpen dat er bij interpersoonlijk conflict noch complementaire, noch symmetrische dominantie-onderdanigheid optreedt, terwijl er wel symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid optreedt? Een mogelijke verklaring hiervoor is dat er bij dominantie-onderdanigheid geen duidelijke normen bestaan over de wijze waarop twee partijen zich aan elkaar moeten aanpassen, terwijl er bij vriendelijkheid-vijandigheid sterke reciprociteitsnormen optreden (Gouldner, 1960). Als kinderen leren we reeds de algemene regel om degenen te belonen die ons belonen - 'wie goed doet, goed ontmoet' - en om degenen te straffen die ons straffen - 'oog om oog, tand om tand' - (Sears et al., 1991). Vriendelijkheid-vijandigheid is dus rechtstreeks uit te drukken in termen van beloningen/baten respectievelijk straffen/kosten, termen die centraal

staan in de sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964; Burgess & Huston, 1979; Kelley & Thibaut, 1978). Uit onderzoek blijkt voorts dat vriendelijkheid meer evaluatieve betekenis heeft dan dominantie. Dit houdt in dat men bij vriendelijkheid-vijandigheid beter dan bij dominantie-onderdanigheid kan vaststellen wat goed, dus gewenst gedrag en wat slecht, dus ongewenst gedrag is (Alicke, 1985; Kirscht, Haefner, Kegeles & Rosenstock, 1966; Rosenberg, Nelson & Vivekananthan, 1968; Weinstein, 1980). Ook dit kan een reden zijn waarom er bij vriendelijkheid-vijandigheid wel reciprociteitsnormen werkzaam zijn en bij dominantie-onderdanigheid niet.

Geconcludeerd kan worden dat er nader onderzoek nodig is naar interactiepatronen in dominantie-onderdanigheid. De eerste vraag die mijn onderzoek oproept is: waarom reageert men op andermans dominantie nu eens dominant en dan weer onderdanig? Hangt dat bijvoorbeeld af van de waargenomen legitimiteit van andermans dominantie (vergelijk Freedman, 1981)? Of hangt het er mogelijk van af of andermans dominantie gecombineerd is met vriendelijkheid danwel vijandigheid? Uit mijn onderzoeksresultaten bleek namelijk dat andermans dominant/vijandig gedrag meestal dominant/vijandig gedrag oproept, terwijl andermans dominant/vriendelijk gedrag nu eens dominant/vriendelijk en dan weer onderdanig/vriendelijk gedrag oproept. Dit ondersteunt de conclusie die Orford (1986) uit zijn onderzoeksreview trok, namelijk dat met name dominant/vijandig gedrag veelal leidt tot dominant/vijandig gedrag, terwijl dominant/vriendelijk gedrag meestal onderdanig/vriendelijk gedrag oproept (zie ook Tracey, 1994). Overigens zijn zojuist alleen reacties op andermans *dominantie* aan de orde gekomen; ook met betrekking tot andermans *onderdanigheid* kan de vraag gesteld worden wanneer men dominant reageert en wanneer onderdanig.

Een tweede, verder reikende, onderzoeksvraag is: *reageert* men eigenlijk wel op andermans dominantie-onderdanigheid? Er kon immers geen invloed worden vastgesteld van andermans voorafgaande dominantie-onderdanigheid op eigen dominantie-onderdanigheid. Het lijkt aannemelijk dat dominantie-onderdanigheid door andere factoren wordt bepaald. Te denken valt ten eerste aan een meer of minder dominante *persoonlijkheid*, zoals gebleken is uit onderzoek van Bluhm, Widiger en Miele (1990). In vervolgonderzoek zou dit vastgesteld kunnen worden door de proefpersonen voorafgaand aan (conflict)interactie een persoonlijkheidsvragenlijst te laten invullen, bijvoorbeeld de Interpersonal Adjectives Scale (Wiggins, 1979; Trapnell & Wiggins, 1990). Een tweede factor die dominant-onderdanig gedrag zou kunnen beïnvloeden is de sociale positie die mensen bekleden. Zo wordt van mensen in de positie van 'leidinggevende' of 'therapeut' dominanter gedrag verwacht dan van mensen in de positie van 'ondergeschikte' of 'cliënt' (Biddle, 1979).



### *Voorschrijving*

De interpersoonlijke theorie adviseert mensen om in geval van voortdurend disfunctioneel gedrag van de andere partij tegengesteld te reageren aan de eigen gedragsneiging, waarmee andermans disfunctionele gedragspatroon omgebogen kan worden in een functioneel patroon. Bijvoorbeeld: andermans dominante en vijandige conflictgedrag roept volgens de interpersoonlijke theorie de neiging op om zichzelf onderdanig en vijandig te gedragen. Door nu tegengesteld aan die neiging te reageren, dus door zichzelf dominant en vriendelijk te gedragen, 'dwingt' men de ander tot onderdanig en vriendelijk gedrag en wordt het destructieve (conflict)proces omgebogen in een constructieve richting. Met andere woorden: 'Slaat iemand u op uw wang, keer hem ook de andere toe, neemt iemand u uw mantel af, laat hem ook het hemd nemen' (Het evangelie naar Lucas 6:29).

Met name binnen de psychotherapie is deze bijbelse les opgevolgd en is onderzocht of 'tegengesteld reageren' daadwerkelijk tot therapeutisch succes leidt. Tracey (1993) bijvoorbeeld concludeert op basis van eerder onderzoek dat een therapie die disfunctionele gedragspatronen van de cliënt weet te veranderen, een onstabiele fase heeft waarin de therapeut met symmetrische dominantie-onderdanigheid en/of complementaire vriendelijkheid-vijandigheid, dus tegengesteld aan de eigen gedragsneiging, op de cliënt reageert.

In mijn onderzoek wordt op indirecte wijze gedeeltelijke steun voor dit normatieve deel van de interpersoonlijke theorie gevonden. De conflictpartijen bleken elkaar qua dominantie-onderdanigheid niet te beïnvloeden. Hieruit is af te leiden dat het bewust variëren van dominantie-onderdanigheid geen gedragsverandering bij de ander teweeg zal brengen, hetgeen in tegenspraak is met de interpersoonlijke theorie. Daarentegen zal het bewust variëren van vriendelijkheid-vijandigheid waarschijnlijk meer vruchten afwerpen: mijn onderzoek suggereert dat een conflictpartij een destructief proces van conflictescalatie kan ombuigen door zelf, tegengesteld aan de eigen gedragsneiging, ineens vriendelijk gedrag te vertonen. Dit verhoogt de kans op andermans vriendelijkheid en daarmee op indirecte wijze de effectiviteit van conflicthantering.

Vervolgonderzoek zou meer rechtstreeks kunnen toetsen of 'tegengesteld reageren' (Kloosterboer & Van de Vliert, 1987) bij interpersoonlijk conflict in organisaties inderdaad zo effectief is als wordt verondersteld. Een eerste aanzet in deze richting is gegeven door Van de Vliert, Nauta, Euwema en Janssen (in press), waaruit blijkt dat naarmate conflictpartijen vaker eigen vijandig forceergedrag direct laten volgen door eigen vriendelijk probleemoplossend gedrag, het conflict uiteindelijk effectiever wordt opgelost. Van de Vliert et al. (in press) bekeken zo'n strategiewijziging echter zonder andermans conflictgedrag in aanmerking te nemen, zodat strikt genomen niet van 'tegengesteld reageren' kan worden gesproken.

### Aanval/verdediging-structuur

De dyadeleden die deelnamen aan mijn onderzoek lazen voorafgaand aan de conflictinteractie een rolbeschrijving, de een voor de rol van Vakantieganger, de ander voor de rol van Doorzetter. Het voornaamste verschil tussen beide rolbeschrijvingen is dat de Vakantieganger een verandering wil (wijziging van een selectieprocedure danwel organisatie-adviestraject), terwijl de Doorzetter de status-quo wil handhaven.

Hoewel de rolbeschrijving geen specifieke gedragsinstructies bevatte, was het gedrag van proefpersonen in de rol van Vakantieganger dominanter en vijandiger dan het gedrag van proefpersonen in de rol van Doorzetter. De rolbeschrijving in het rollenspel bleek het conflictgedrag dus onbedoeld sterk te sturen. Deze onverwachte rolverschillen geven de aanleiding om pas in dit laatste discussiehoofdstuk de roltheorie te introduceren (Biddle, 1979; Sarbin & Allen, 1968; Van de Vliert, Visser, Zwaga, Winnubst & Ter Heine, 1983). Aan de hand van de roltheorie kunnen de gevonden rolverschillen geïnterpreteerd worden.

Binnen de roltheorie wordt het begrip rol in de ruimste zin van het woord bestudeerd, namelijk als gedrag dat kenmerkend is voor een of meer personen in een context (Biddle, 1979). Volgens Van de Vliert et al. (1983) is het begrip 'rol' zodanig breed - verwijzend naar zowel iemands sociale positie binnen een structuur, naar rolverwachtingen en rolopvattingen, als naar iemands rolgedrag - dat zij er de voorkeur aan geven om de term 'rol' alleen in samenstellingen te gebruiken.

Mensen bekleden in hun sociale leven diverse posities, bijvoorbeeld die van 'werknemer', 'echtgenoot' en 'fietsmaatje'. Elke sociale positie brengt rolverwachtingen en rolopvattingen met zich mee. Rolverwachtingen hebben betrekking op het gedrag dat *anderen* verwachten van iemand in een bepaalde sociale positie, terwijl rolopvattingen verwijzen naar gedrag dat iemand in een bepaalde sociale positie van *zichzelf* verwacht (Van de Vliert et al., 1983). Rolverwachtingen en rolopvattingen sturen individueel gedrag in sterke mate (Sarbin & Allen, 1968). Qua aard kunnen rolverwachtingen en rolopvattingen zowel *normatief* (wat iemand *behoort* te doen) als *predictief* (wat iemand *zal* doen) zijn. Verondersteld kan worden dat de schriftelijke rolbeschrijvingen die de proefpersonen voorafgaand aan de conflict simulatie aangeboden kregen in ieder geval predictieve rolverwachtingen en rolopvattingen bij beide dyadeleden creëerden. Aangezien de rolbeschrijvingen geen bredere 'maatschappelijke' betekenis hadden, noch verwezen naar duidelijke (status)posities, is het onaannemelijk dat de rolbeschrijvingen tevens normatieve rolverwachtingen en rolopvattingen bij de proefpersonen hebben opgeroepen.

Welnu, waarom vertoonden proefpersonen die tevoren de rolbeschrijving van Vakantieganger hadden gelezen dominanter en vijandiger conflictgedrag dan proefpersonen die de rolbeschrijving van Doorzetter hadden gelezen? Bij nadere

beschouwing creëerde de rolbeschrijving van Vakantieganger kennelijk *aanvallende* rolopvattingen en de rolbeschrijving van Doorzetter *verdedigende* rolopvattingen. Op het niveau van de *conflict kwestie* - dat te onderscheiden is van *conflictgedrag* (Van de Vliert, 1992) - bleek het rollenspel dus een *aanval/verdedigingstructuur* te hebben. In de literatuur wordt dit ook wel *complainant/respondentstructuur* of *demand/withdrawal-structuur* genoemd (Christensen & Heavey, 1990; Heavey, Christensen & Malamuth, 1995; Heavey, Layne & Christensen, 1993; Peirce, Pruitt & Czaja, 1993; Pruitt, 1995; Pruitt, Mikolic, Peirce & Keating, 1993; Pruitt, Peirce, Zubek, McGillicuddy & Welton, 1993).

Sterke aanwijzingen voor het bestaan van deze structuur waren ten eerste dat Vakantiegangers het conflict ernstiger vonden en zich kwader maakten dan Doorzetters, nog zonder dat er conflictinteractie had plaatsgevonden. Dat rolopvattingen vervolgens het gedrag stuurden blijkt uit de bevinding dat Vakantiegangers zich tijdens de conflictinteractie dominanter en vijandiger gedroegen dan Doorzetters (zie ter illustratie Box 6.1).

Dat de conflictsimulatie een *aanval/verdedigingstructuur* had met daarop afgestemd gedrag, levert drie onverwachte inzichten op. Het eerste inzicht is dat in de praktijk asymmetrische conflictstructuren wel eens waarschijnlijker zouden kunnen zijn dan symmetrische. In de ontwikkelingsfase van het rollenspel is namelijk getracht om de rolbeschrijvingen gelijkwaardig te maken. Dat het rollenspel achteraf toch een asymmetrische structuur bleek te hebben kan enerzijds als een tekortkoming gezien worden. Anderzijds kan het erop wijzen dat asymmetrische conflicten eerder regel dan uitzondering zijn. Zo blijken conflicten binnen huwelijken over de taakverdeling veelal een asymmetrisch karakter te hebben, doordat de ene partij - meestal de vrouw - de huidige verdeling van huishoudelijke taken wenst te veranderen, terwijl de ander de huidige taakverdeling wenst te handhaven (Christensen & Heavey, 1990; Heavey et al., 1995; Heavey et al., 1993; Kluwer, Heesink & Van de Vliert, 1996). Binnen organisaties is 'weerstand tegen organisatieverandering' een klassiek voorbeeld van een asymmetrische conflictstructuur, waarin de organisatieadviseur een reorganisatie voorstelt, terwijl de cliënt de huidige organisatievorm wil handhaven (Van de Vliert, 1987).

Zoals terecht opgemerkt door Peirce et al. (1993), zijn verschillen tussen aanvallers en verdedigers tot nu toe grotendeels genegeerd in de conflictliteratuur. Ten onrechte wordt conflict door veel auteurs (bijv. Rubin et al., 1994) opgevat als een symmetrisch proces waarin beide partijen ongeveer dezelfde rol spelen. Mogelijke rolverschillen tussen de partijen en de gevolgen daarvan voor conflictgedrag en -uitkomsten worden simpelweg buiten beschouwing gelaten.

Het tweede inzicht is dat asymmetrische conflicten in vele opzichten verschillen tussen beide partijen lieten zien. Niet alleen geldt voor zulke conflicten bijna per definitie dat aanvallers het conflict ernstiger vinden en zich derhalve dominanter en vijandiger gedragen dan verdedigers; ook lijkt mijn onderzoek

erop te wijzen dat de aanvaller vooral het *verloop* van het conflict bepaalt, terwijl de verdediger vooral de *afloop* van het conflict bepaalt. De aanvaller bleek namelijk meer invloed te hebben op vriendelijkheid-vijandigheid van de verdediger, dan dat de verdediger invloed had op vriendelijkheid-vijandigheid van de aanvaller. Gottman (1979) spreekt in dit verband van 'asymmetry in predictability' en stelt dat als B's toekomstige gedrag beter te voorspellen is uit A's vroegere gedrag dan andersom, dat A dan dominant is over B. De aanvaller is dus niet alleen qua *vorm* van het gedrag dominant (bijv. vaker interrumpen, voor zichzelf opkomen, etc.) maar ook qua *effect* in de zin van daadwerkelijke overheersing van de verdediger (Tracey, 1991).

Hoewel aanvallers het proces lijken te bepalen, spelen verdedigers een bepalende rol als het gaat om de afloop van het conflict. Dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid van de verdediger lijken namelijk sterker samen te hangen met effectiviteit dan dominantie en vriendelijkheid-vijandigheid van de aanvaller. Dit is in overeenstemming met onderzoek van Pruitt et al. (1993) waaruit blijkt dat naarmate verdedigers zich vijandiger opstellen jegens aanvallers, de kans op een verslechterde relatie groter is. Verdedigers hebben dus de sleutel tot een succesvolle conflictafloop in handen: naarmate zij zich minder door de aanvallers laten ophitsen tot dominantie en vijandigheid, is de effectiviteit groter.

Een derde inzicht is dat de aanval/verdediging-structuur door een bepaalde statusverhouding versterkt dan wel verzwakt kan worden. Gebleken is namelijk dat een ondergeschikte die de rol van verdediger speelt, het conflict veel minder ernstig vindt dan een bovengeschikte in de rol van aanvaller. Daarentegen verschilt de waargenomen ernst van het conflict minder sterk tussen een bovengeschikte in de rol van verdediger en een ondergeschikte in de rol van aanvaller. De aanval/verdediging-structuur is dus het sterkst bij een bovengeschikte aanvaller en een ondergeschikte verdediger. Een mogelijke verklaring voor dit interactie-effect van rolbeschrijving en status is dat bovengeschikten meer verantwoordelijkheid hebben en ervaren dan ondergeschikten, waardoor zij elk conflict ernstig zullen nemen, ook conflicten waarin zij de verdedigers van de status-quo zijn. Dat bovengeschikten conflicten ernstiger nemen dan ondergeschikten wordt ondersteund door onderzoek van Euwema (1992), die aantoonde dat bovengeschikten tijdens conflictinteractie een hogere hartslag hebben, dus meer spanning ervaren dan ondergeschikten.

Niet alleen was bij een bovengeschikte aanvaller en een ondergeschikte verdediger de conflictstructuur asymmetrischer, ook was het conflictgedrag van *beide* partijen vijandiger dan bij een ondergeschikte aanvaller en een bovengeschikte verdediger. Hieruit is een interessante veronderstelling voor vervolgonderzoek af te leiden: naarmate conflictkwesaties een sterkere aanval/verdediging-structuur hebben, is de kans op escalatie en ineffectiviteit groter.

## Aanbevelingen voor macro-micro-onderzoek

Een belangrijk doel van mijn onderzoek was om verbanden te leggen tussen organisatievariabelen op macro- en microniveau. Dergelijk onderzoek wint momenteel aan populariteit (House, Rousseau & Thomas-Hunt, 1995; O'Reilly, 1991). House et al. (1995) spreken zelfs van een nieuw paradigma, het zogenoemde 'mesoparadigma'. Gesteld kan zelfs worden dat de organisatiepsychologie haar bestaansrecht ontleent aan dit mesoparadigma: alleen indien gedrag geplaatst wordt binnen de context van een organisatie, is organisatiepsychologie een andere discipline dan sociale psychologie.

Tot op zekere hoogte heeft mijn onderzoek een bijdrage aan het mesoparadigma geleverd. In het begin van dit hoofdstuk beschreef ik hoe de macro-variabele beslissingsparticipatie van invloed was op micro-variabelen met betrekking tot conflictinteractie (zie de *derde* en *vierde* bevinding). Mijn onderzoek naar verbanden tussen macro- en microverschijnselen is echter op een aantal punten voor verbetering vatbaar. Ten eerste waren de gevonden invloeden van beslissingsparticipatie gering, niet steeds overeenkomstig de voorspellingen en golden ze niet steeds voor beide rollen in het rollenspel. Daarom is replicatie-onderzoek nodig.

Ten tweede kunnen vraagtekens geplaatst worden bij de meting van beslissingsparticipatie. Deze variabele werd met tien items gemeten, waarbij in elk item gevraagd werd in hoeverre men kon meebeslissen over een onderwerp - zoals de vereiste hoeveelheid en het soort personeel binnen de afdeling, de aanschaf van materialen en het aanbieden van nieuwe diensten. Dit kan worden beschouwd als een beperkte operationalisatie van het begrip beslissingsparticipatie, aangezien hiermee alleen de feitelijke, informele beslissingsparticipatie wordt gemeten en niet de beslissingsparticipatie als formele 'blauwdruk'. Bovendien wordt voorbijgegaan aan de vele andere vormen van beslissingsparticipatie die er bestaan - kwaliteitskringen, werkoverleg, et cetera (Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall & Jennings, 1988; Koopman & Wierdsma, 1992).

Overigens is de kritiek op het meten van organisatiekenmerken breder: zoals te zien is in Appendix 4, is oorspronkelijk getracht om meer organisatiekenmerken te meten dan alleen beslissingsparticipatie, waaronder complexiteit en veranderlijkheid van de omgeving, standaardisatie en taakautonomie. Omgevingscomplexiteit, omgevingsveranderlijkheid en standaardisatie konden onvoldoende betrouwbaar gemeten worden, terwijl taakautonomie een zeer hoog gemiddelde en een te geringe spreiding had (alle proefpersonen scoorden zeer hoog op taakautonomie). Betwijfeld kan dan ook worden of zoiets ingewikkelds als organisatiestructuur gemeten kan worden met een paar items uit een vragenlijst. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is dan ook om voor het meten van organisatiestructuur de 'diepte' in te gaan in plaats van de 'breedte' (Van Leent, 1968; Visser, 1985). In plaats van oppervlakkige enkelvoudige metingen van een

groot aantal organisaties is het aan te raden om de organisatiestructuur van een beperkt aantal organisaties grondig te beschrijven met behulp van meerdere meetinstrumenten (bijv. vragenlijsten, interviews en documentanalyse). Vervolgens kan tussen dit beperkte aantal organisatietypen de interpersoonlijke communicatie en conflicthantering worden vergeleken (vergelijk Courtright, Fairhurst & Rogers, 1989). Op deze manier wordt meer recht gedaan aan de complexe systemen die organisaties nu eenmaal zijn.

Een derde manier waarop macro-micro-onderzoek verbeterd kan worden, is dat meer aandacht besteed zou kunnen worden aan variabelen die intermediairen tussen macro- en microverschijnselen. Voor het verklaren van de gevonden verbanden tussen beslissingsparticipatie en (effectiviteit van) conflictinteractie gebruikte ik intermediaire concepten als een meer open communicatieklimaat (Jablin, 1979), meer onderlinge competitie (Mintzberg, 1979), meer ruimte voor wederzijdse gedragsbeïnvloeding (Kelley & Thibaut, 1978) en conflicthantering als coördinatiemechanisme (Mintzberg, 1979; zie Hoofdstuk 4 en 5). Deze concepten zouden in vervolgonderzoek gemeten moeten worden in plaats van hen als verklaringen-achteraf ten tonele te voeren.

## **Sequentiële analyse**

In de voorgaande empirische hoofdstukken zijn interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict onderzocht met behulp van drie methoden voor sequentiële analyse. Dit waren tijdreeksanalyse, 'lag'-sequentiële analyse en hiërarchische loglineaire modellen. Laatstgenoemde techniek bleek uiteindelijk het geschiktst, omdat deze techniek, anders dan tijdreeksanalyse, gebruikt kan worden bij niet-continue gegevens (waar de metingen van dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid door gekenmerkt werden). Bovendien kon met deze techniek, anders dan met lag-sequentiële analyse, goed gecontroleerd worden voor homogeniteit (zijn de interactiepatronen bij alle dyades hetzelfde?) en voor autodependentie (hangt eigen gedrag samen met eigen voorafgaand gedrag?).

In een recent artikel verbazen Bakeman en Quera (1995) zich erover dat onderzoekers van sequentiële gegevens tot nu toe slechts zelden gebruik hebben gemaakt van loglineaire analyses (uitzonderingen als Cohn & Tronick, 1987 daargelaten). De verscheidenheid in gebruikte sequentiële-analysetechnieken is zeer groot, variërend van informatietheorie (Altman, 1965) via Markov-modellen (Gottman & Notarius, 1978), 'runs theory' en kwadratische toewijzingsprocedure (Wampold & Margolin, 1982) tot de hierboven genoemde lag-sequentiële analyse (Sacket, 1987) en loglineaire analyse (Bakeman & Quera, 1995; zie voor overzichten Cousins & Power, 1986; Gottman & Roy, 1990; Sacket, 1987). Het is dan ook aan te raden dat onderzoekers in de nabije toekomst allen dezelfde analysetechniek gebruiken.

Bakeman en Quera (1995) doen pogingen in de richting van meer eenduidigheid, door in navolging van anderen (Allison & Liker, 1982; Budescu, 1984; Iacobucci & Wasserman, 1988) lag-sequentiële analyse te herformuleren in loglineaire termen. Beide analysetechnieken maken gebruik van contingentietabellen, met in de rijen gedrag op een voorafgaand tijdstip, in de kolommen gedrag op een volgend tijdstip en in de cellen het aantal keren dat een bepaalde gedraging direct gevolgd wordt door een bepaalde gedraging. Door deze contingentietabellen te analyseren met loglineaire technieken, worden bestaande methoden voor sequentiële analyse geïntegreerd in 'an established and well supported statistical tradition' (Bakeman & Quera, 1995, p. 282).

### **Vier hoofdconclusies**

In het voorgaande zijn diverse discussiepunten aan de orde gekomen, waaruit vier voornamen conclusies getrokken kunnen worden. De eerste conclusie is dat het bewust variëren van eigen dominantie-onderdanigheid geen gedragswijziging bij de ander kan bewerkstelligen, terwijl het bewust variëren van eigen vriendelijkheid-vijandigheid dat wel kan. De tweede conclusie is dat het gedrag van conflictpartijen in een aanvallende positie met name bepalend is voor andermans conflictgedrag, terwijl het gedrag van conflictpartijen in een verdedigende positie met name bepalend is voor conflictuitkomsten. Als derde conclusie geldt dat het complexe verschijnsel organisatiestructuur niet in de 'breedte' maar in de 'diepte' benaderd dient te worden. De laatste conclusie is dat voor het analyseren van sequentiële onderzoeksgegevens die categorisch van aard zijn, loglineaire analyses de standaardtechniek zou moeten worden.





## Samenvatting

### *Hoofdstuk 1: Theoretisch kader*

Dit proefschrift gaat over interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict in organisaties en heeft de interpersoonlijke theorie (IPT) als uitgangspunt (Kiesler, 1983; Leary, 1957). Volgens de IPT kan interpersoonlijk (conflict)gedrag beschreven worden met de twee dimensies dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid. Verder spreekt de IPT zich uit over interactiepatronen, waarvan sprake is zodra twee personen elkaars opeenvolgende gedragingen beïnvloeden. Volgens de IPT leidt dominantie tot onderdanigheid en andersom (complementair interactiepatroon), terwijl vriendelijkheid leidt tot vriendelijkheid en vijandigheid tot vijandigheid (symmetrisch interactiepatroon). Uit eerder onderzoek bleek onvoldoende evidentie voor complementaire dominantie-onderdanigheid, maar ruim voldoende voor symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid. Om die reden, en omdat nooit eerder *conflict*gedrag in *organisaties* met de IPT werd beschreven en voorspeld, was de eerste doelstelling van dit proefschrift om hypothesen te toetsen over interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict in organisaties.

De tweede doelstelling van dit proefschrift was om te onderzoeken in hoeverre het micro-verschijnsel conflictinteractie beïnvloed wordt door het macro-verschijnsel organisatiestructuur. Organisaties kunnen ruwweg worden onderscheiden in *bureaucratische* systemen, waarin het relatief eenvoudige werk gestandaardiseerd is en waarin de beslissingsparticipatie laag is, en *organische* systemen, waarin het relatief complexe werk wordt afgestemd door middel van overleg en waarin de beslissingsparticipatie hoog is. Uit eerder onderzoek blijkt dat er communicatieverschillen zijn tussen bureaucratische, niet-participatieve systemen en organische, participatieve systemen. In organische systemen heerst een betrekkelijk open communicatieklimaat waardoor verwacht kan worden dat conflicten openlijker, assertiever en confronterender worden gehanteerd dan in bureaucratische systemen. Er is tot nu echter weinig onderzoek gedaan naar verschillen tussen bureaucratische en organische systemen met betrekking tot interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict.

Een andere organisatievariabele die conflictinteractie mogelijk beïnvloedt is statusverschil. In overeenstemming met de bevindingen in eerder onderzoek kan verwacht worden dat hoge-statuspersonen dominanter en vijandiger conflictgedrag zullen vertonen dan lage-statuspersonen. Uit voorgaand onderzoek zijn echter geen concrete voorspellingen af te leiden over de invloed van statusverschil op interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict.

De derde doelstelling van dit proefschrift was om inzicht te krijgen in determinanten van effectieve conflicthantering. Op grond van eerder onderzoek kan verondersteld worden dat dominanter en vijandiger conflictgedrag minder effectief is. Wederom geeft eerder onderzoek geen directe indicaties over verbanden tussen interactiepatronen en effectiviteit.

### *Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethode*

Vierenvijftig dyades uit uiteenlopende organisaties participeerden in het onderzoek. De dyadeleden waren in werkelijkheid elkaars collega binnen dezelfde organisatie. Bij 20 dyades was er een statusverschil tussen de dyadeleden. Tijdens praktijkgerichte conferenties over conflicthantering participeerden de dyades in een conflict simulatie. Tevoren lazen de dyadeleden elk een eigen rolbeschrijving. In de rolbeschrijving van de 'Doorzetter' stond dat deze een selectieprocedure (rollenspel #1) dan wel een organisatieadviestraject (rollenspel #2) had doorgezet zonder de ander, de 'Vakantieganger', daarin te kennen. De daaropvolgende conflictinteractie werd op video opgenomen, waarvan later transcripten werden gemaakt.

Met behulp van observatieschema's beoordeelden twee onafhankelijke groepen van vier getrainde observatoren op betrouwbare wijze elke spreekbeurt (dat is alles wat iemand zegt tussen andermans laatste en andermans volgende uitspraak) in het transcript in termen van respectievelijk dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid. Er zijn drie technieken voor sequentiële analyse van de observatiegegevens gebruikt, namelijk tijdreeksanalyse, 'lag'-sequentiële analyse en hiërarchische loglineaire modellen.

### *Hoofdstuk 3: Interactiepatronen*

Noch de door de IPT voorspelde *complementaire* dominantie-onderdanigheid, noch de specifiek in conflictsituaties voorspelde *symmetrische* dominantie-onderdanigheid kon aangetoond worden. Eerder leek het erop dat dyades helemaal geen systematisch patroon lieten zien in de wijze waarop zij op elkaars dominantie-onderdanigheid reageerden. Wel volgens verwachting riep vriendelijkheid van de ene persoon vriendelijkheid bij de ander op, terwijl vijandigheid van de een vijandigheid bij de ander opriep.

Onverwacht bleken er rolverschillen op te treden. Dyadeleden die de rolbeschrijving van 'Vakantieganger' moesten vertolken gedroegen zich gemiddeld dominanter en vijandiger dan dyadeleden in de rol van 'Doorzetter' en leken de mate van vriendelijkheid-vijandigheid van de Doorzetter sterker te bepalen dan andersom. Bij nadere beschouwing bleek de conflictkwestie asymmetrisch te zijn, in die zin dat de Vakantieganger de bestaande situatie wilde veranderen (aanvallen), terwijl de Doorzetter de status-quo wilde handhaven (verdedigen).

#### *Hoofdstuk 4: De invloed van organisatiestructuur en statusverschil op conflictinteractie*

De mate waarin organisatieleden kunnen participeren in afdelingsbeslissingen werd als een belangrijke indicator van bureaucratische versus organische organisatie-afdelingen opgevat. Beslissingsparticipatie werd gemeten met tien items waarin aan de afzonderlijke dyadeleden werd gevraagd in hoeverre ze mochten meebeslissen over beleidsonderwerpen. In overeenstemming met de verwachting bleek meer beslissingsparticipatie tot dominanter en vijandiger conflictgedrag te leiden, alsmede tot meer symmetrische dominantie-onderdanigheid en meer symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid (hoewel er rolverschillen waren). Dit betekende steun voor de redenering dat er op organische, participatieve afdelingen een openlijker en competitiever communicatieklimaat heerst en dat er meer ruimte is voor wederzijdse gedragsbeïnvloeding dan op bureaucratische, niet-participatieve afdelingen.

Niet bevestigd werden de veronderstellingen dat hoge-statuspersonen zich dominanter en vijandiger gedragen dan lage-statuspersonen en dat er bij statusverschil minder symmetrische dominantie-onderdanigheid en minder symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid optreedt dan bij statusgelijkheid. Om die reden kan enigszins betwijfeld worden of er in de steekproef wel duidelijke statusverschillen aanwezig waren.

#### *Hoofdstuk 5: Effectiviteit van conflictinteractie in organisaties*

Vier observatoren beoordeelden aan de hand van de video-opnames op betrouwbare wijze de effectiviteit - gedefinieerd als de mate waarin de conflictkwestie uiteindelijk minder ernstig was geworden en de mate waarin de relatie verbeterd was. In overeenstemming met de verwachting bleek dat de effectiviteit groter was naarmate men zich minder dominant en meer vriendelijk gedroeg. Er werd echter geen steun gevonden voor de veronderstelling dat minder symmetrische dominantie-onderdanigheid alsmede minder symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid effectiever zouden zijn.

Beslissingsparticipatie bleek een modererende invloed te hebben op verbanden tussen conflictinteractie en effectiviteit (hoewel ook hierbij wederom rolverschillen optraden). De veronderstelling dat minder dominant en meer vriendelijk conflictgedrag effectiever zou zijn op niet-participatieve afdelingen, terwijl dominanter en vijandiger conflictgedrag effectiever zou zijn op participatieve afdelingen, werd echter niet gesteund. Gebleken is dat, ongeacht de hoeveelheid beslissingsparticipatie, minder dominantie en meer vriendelijkheid effectiever zijn, maar dat dit verband zwakker is bij weinig dan bij veel participatie. Kennelijk 'doet conflictgedrag er meer toe' op participatieve afdelingen, terwijl het op niet-participatieve afdelingen meer bijzaak is, dus minder belangrijk voor de effectiviteit. Wel in overeenstemming met de verwachting bleek dat bij weinig beslissingsparticipatie minder symmetrische, zelfs meer complemen-

taire dominantiereacties effectiever waren, terwijl bij veel beslissingsparticipatie meer symmetrische dominantiereacties effectiever bleken.

### *Hoofdstuk 6: Discussie*

De volgende vier discussiepunten komen aan de orde. Ten eerste wordt de IPT bekritiseerd, met name haar pretentie om gedrag te verklaren aan de hand van andermans voorafgaande gedrag. Voor interpersoonlijk conflictgedrag in organisaties lijkt te gelden dat men elkaars dominantie-onderdanigheid niet noemenswaard beïnvloedt, maar wel elkaars vriendelijkheid-vijandigheid, en wel op symmetrische wijze.

Ten tweede worden de via dit promotie-onderzoek verkregen onverwachte inzichten over conflicten met een aanval/verdediging-structuur besproken. Niet alleen lijken zulke asymmetrische conflicten eerder regel dan uitzondering, maar ook werpt het onderzoek enkele interessante hypothesen op voor vervolgonderzoek, zoals de hypothese dat het conflictgedrag van de partij die de status-quo wil aanvallen meer invloed heeft op het conflictgedrag van de status-quo-verdediger dan andersom, terwijl het gedrag van de verdediger juist meer invloed heeft op de uiteindelijke conflictuitkomsten.

Ten derde worden suggesties gedaan voor onderzoek naar verbanden tussen macro- en microverschijnselen in organisaties. Zo wordt aanbevolen om de structuur van een beperkt aantal organisaties grondig te beschrijven met behulp van meerdere meetinstrumenten, om vervolgens de verschillen in communicatie en conflicthantering tussen deze organisaties te bestuderen. Daarbij zou tevens aandacht geschonken kunnen worden aan variabelen die intermediairen tussen macro- en microverschijnselen.

Ten vierde wordt gepleit voor meer eenduidigheid in de toepassing van technieken voor sequentiële analyse. Loglineaire analyse zou tot standaard verheven moeten worden, omdat hiermee sequentiële analyse geplaatst wordt binnen een gevestigde statistische traditie die haar waarde heeft bewezen.

# Summary of

## **Battle and bossiness in business: Interaction patterns in Interpersonal Conflict within Bureaucratic and Organic Organization Departments**

### *Chapter 1: Theory*

This dissertation is focused on interaction patterns in interpersonal conflict within organizations. Starting point is the interpersonal theory (IPT; Kiesler, 1983; Leary, 1957) that distinguishes two dimensions to describe interpersonal (conflict) behavior, namely dominance-submissiveness and friendliness-hostility. Furthermore, with respect to interaction patterns, which exist when two people influence each other's consecutive behaviors, IPT poses that dominance pulls submissiveness and vice versa (complementary interaction pattern), whereas friendliness leads to friendliness and hostility to hostility (symmetrical interaction pattern). Former research revealed insufficient evidence for complementary dominance-submissiveness, but amply sufficient evidence for symmetrical friendliness-hostility. Moreover, *conflict* behavior in *organizations* has never before been described and predicted with IPT. Therefore, the first goal of this dissertation was to test hypotheses about interaction patterns in interpersonal conflict within organizations.

The second goal of this dissertation was to examine whether the micro phenomenon of conflict interaction is influenced by the macro phenomenon of organizational structure. Organizations can roughly be divided into *bureaucratic* systems, characterized by low decision participation and by relatively simple, standardized work, versus *organic* systems, characterized by high decision participation and by relatively complex work that is coordinated by means of mutual adjustment. Former research revealed communication differences between bureaucratic, non-participative systems and organic, participative systems. In organic systems, the communication climate is more open than in bureaucratic systems. Therefore, conflict handling is expected to be more open, assertive, and confrontative than in bureaucratic systems. However, there are only a few studies of differences between bureaucratic and organic systems with respect to interaction patterns in interpersonal conflict.

Another organization variable that probably influences conflict interaction is status difference. In accordance with findings from former research, it might be expected that high-status persons will show more dominant and more hostile conflict behavior than low-status persons. However, no specific predictions can

be derived from former research about the influence of status difference upon interaction patterns in interpersonal conflict.

The third goal of this dissertation was to gain insight into determinants of effective conflict management. On the basis of earlier research it can be stated that more dominant and more hostile conflict behavior is less effective. Once again, no direct indications can be derived from former research about the effectiveness of interaction patterns in interpersonal conflict.

### *Chapter 2: Research method*

Fiftyfour dyads from divergent organizations participated in the study. The dyad members consisted of colleagues from the same organization. In twenty dyads there was a status difference between the dyad members. During conferences about conflict management the dyads participated in a conflict simulation. Before actual interaction, dyad members separately read their own role description. One of the role descriptions (the so-called 'Go-getter') stated that the person had carried through an application procedure (role play #1) or an organization-consultancy project (role play #2), without consulting their colleague, the so-called 'Holiday-maker'. The subsequent conflict interaction was videotaped and transcribed.

Two observation schemes were developed for classifying conflict behavior. Two independent groups of four trained coders reliably rated each speaking turn (i.e. everything one says between the other's last speaking turn and the other's next speaking turn) in the transcript in terms of dominance-submissiveness and friendliness-hostility respectively. Three techniques for sequential analysis of the observation data were used. These are time series, lag sequential analysis, and hierarchical loglinear models.

### *Chapter 3: Interaction patterns*

Neither *complementary* dominance-submissiveness as predicted by IPT, nor *symmetrical* dominance-submissiveness as predicted in conflict situations could be demonstrated. It appeared that dyads showed no systematic pattern at all in the way they reacted to each other's dominance-submissiveness. As expected though, friendliness of the one party pulled friendliness by the other, whereas hostility pulled hostility.

Unexpectedly, there appeared to be role differences. Dyad members in the role of 'Holiday-maker' showed more dominant and more hostile conflict behavior than dyad members in the role of 'Go-getter'. Also, the Holiday-maker seemed to influence friendliness-hostility of the Go-getter more strongly than the other way around. On closer examination, the conflict issue appeared to be asymmetrical: The Holiday-maker wanted to change (attack) an existing situation, whereas the Go-getter wanted to maintain (defend) the status quo.

*Chapter 4: The influence of organizational structure and status difference on conflict interaction*

The extent to which organization members can participate in departmental decisions was seen as a key indicator of bureaucratic versus organic organization departments. Decision participation was measured by ten items concerning the extent to which subjects are allowed to co-decide on policy matters. As expected, more decision participation led to more dominant and more hostile conflict behavior, as well as to more symmetrical dominance-submissiveness and to more symmetrical friendliness-hostility (although there were role differences). This supported the supposition that in organic, participative organization departments, the communication climate is more open and competitive and there is more room for mutual behavior influence than in bureaucratic, non-participative departments.

There was no support for the supposition that high-status persons show more dominance and more hostility than low-status persons, nor for the supposition that dyads with a status difference show less symmetrical dominance-submissiveness and less symmetrical friendliness-hostility than dyads with status equality. Therefore, it can be doubted whether clear status differences existed in the sample at all.

*Chapter 5: Effectiveness of conflict interaction in organizations*

Four coders reliably rated the videotapes of the conflict interactions on effectiveness - defined as the extent to which the conflict issue was less severe in the end and the extent to which the relationship had improved. As expected, effectiveness appeared to be greater when the conflict behavior was less dominant and more friendly. However, no support was found for the supposition that less symmetrical dominance-submissiveness as well as less symmetrical friendliness-hostility would be more effective.

Decision participation appeared to have a moderating influence on relations between conflict interaction and effectiveness (although there were role differences once again). However, there was no support for the supposition that less dominant and more friendly conflict behavior would be more effective in non-participative departments, whereas more dominant and more hostile conflict behavior would be more effective in participative departments. Irrespective of the amount of decision participation, exhibiting less dominance as well as more friendliness were more effective, but the relation was weaker with little than with much participation. It seems that conflict behavior 'matters more' in participative departments, whereas in non-participative departments it seems more a matter of secondary importance. As expected, it appeared that with little decision participation, weaker symmetrical, even stronger complementary dominance reactions were more effective, whereas with much decision participation stronger symmetrical dominance reactions appeared to be more effective.

*Chapter 6: Discussion*

The following four points are discussed. Firstly, the IPT is criticized, especially its claim to explain behavior by means of other's foregoing behavior. For interpersonal conflict behavior it appears that dyad members do not influence each other's dominance-submissiveness, but they do influence each other's friendliness-hostility in a symmetrical way.

Secondly, the unexpected findings of this research with respect to conflicts with an attack/defend structure are discussed. Asymmetrical conflicts seem to be the rule rather than the exception. Furthermore, some interesting hypotheses can be derived from the research. An example is the hypothesis that conflict behavior of the 'attacker' of the status quo has more influence on the conflict behavior of the status-quo-defender than vice versa, whereas the conflict behavior of the defender has more impact on final conflict outcomes.

Thirdly, suggestions are made for future research on relations between macro and micro phenomena in organizations. For example, it is recommended to thoroughly describe the structure of a restricted sample of organizations using several measure instruments. Subsequently, the differences in communication and conflict management between several types of organization can be studied. Moreover, attention should be paid to intermediating variables between macro and micro phenomena.

Fourthly, more unity is advocated in the application of techniques for sequential analysis. Loglinear analysis should be the standard, because this puts sequential analysis in a well-established statistical tradition that has proven its value.



## Gearfetting fan

### **Each om each en baas boppe baas: Ynteraksjepatroanen by ynterpersoanlik konflikt op burokratyske en organyske organisaasje-ôfdielings**

#### *Haadstik 1: Teoretysk kader*

Dit proefskrift giet oer ynteraksjepatroanen by ynterpersoanlik konflikt yn organisaasjes en hat de ynterpersoanlike teory (YPT) as útgongspunt (Kiesler, 1983; Leary, 1957). Neffens de YPT kin ynterpersoanlik (konflikt)gedrach beskreaun wurde mei de diminsjes dominânsje-ûnderdienigens en freonlikens-fijannigens. Fierder sprekt de YPT him út oer ynteraksjepatroanen, dêr't sprake fan is sadree't twa persoanen harren opinoar folgjend gedrach beynfloedzje. Neffens de YPT rint dominânsje út op ûnderdienigens en oarsom (komplemintêr ynteraksjepatroan), wylst freonlikens útrint op freonlikens en fijannigens op fijannigens (symmetrysk ynteraksje-patroan). Ut earder ûndersyk kaam ûnfoldwaande evidinsje foar komplemintêre dominânsje-ûnderdienigens, mar rom foldwaande foar symmetryske freonlikens-fijannigens. Dêrom en om't *konflikt*-gedrach yn *organisaasjes* noait earder mei de YPT beskreaun en foarsein waard, wie de earste doelstelling fan dit proefskrift dat der hypotezen opsteld en hifke wurde oangeande ynteraksjepatroanen by ynterpersoanlik konflikt yn organisaasjes.

De twadde doelstelling fan dit proefskrift wie om te ûndersykjen yn hoefier't it mikro-ferskynsel konfliktynteraksje beynfloede wurdt troch it makro-ferskynsel organisaasjestrutuer. Organisaasjes kinne rûchwei ûnderskieden wurde yn *burokratyske* systemen, dêr't it relatyf ienfâldige wurk yn standerdisearre is en dêr't de beslissingspartisipaasje leech yn is, en *organyske* systemen, dêr't it relatyf komplekse wurk yn ôfstimd wurdt troch de wei fan oerlis en dêr't de beslissingspartisipaasje heech yn is. Ut earder ûndersyk docht bliken dat der kommunikaasjeferskillen binne tusken burokratyske, net-partisipative systemen en organyske, partisipative systemen. Yn organyske systemen bestiet in relatyf iepen kommunikaasjeklimaat en dêrtroch kin ferwachte wurde dat dêr mei konflikten iepenliker, assertiver en konfrontearjender omgien wurdt as yn burokratyske systemen. Oant no ta is der lykwols net folle ûndersyk dien nei ferskillen tusken burokratyske en organyske systemen yn ynteraksjepatroanen by ynterpersoanlik konflikt.

In oare organisaasjefariabele dy't mooglik ynfloed hat op konfliktynteraksje is statusferskil. Neffens earder ûndersyk kin ferwachte wurde dat hege-statusper-

soanen dominanter en fijanniger konfliktgedrach sjen litte sille as lege-statuspersoanen. Ut earder ûndersyk binne lykwols gjin konkrete foarsizzings op te meitsjen oangeande de ynfloed fan statusferskil op ynteraksjepatroanen by ynterpersoanlik konflikt.

De tredde doelstelling fan dit proefskrift wie it krijen fan ynsjoch yn determinanten fan effektive konflikthantearring. Lykas yn earder ûndersyk kin ornearre wurde dat dominanter en fijanniger konfliktgedrach minder effektyf is. Opnij jout earder ûndersyk gjin direkte yndikaasjes oer ferbannen tusken ynteraksjepatroanen en effektiviteit.

### *Haadstik 2: Undersykmetoade*

Fjouwerenfyftich dyades út ûnderskate organisaasjes dienen mei yn it ûndersyk. De dyadeleden wienen yn werklikheid kollega's fan elkoar. By tweintich dyades wie der in statusferskil tusken de dyadeleden. Yn op de praktyk rjochte konferinsjes oer it omgean mei konflikten dienen de dyades mei yn in konfliktsimulaasje. Fantefoaren liezen de dyadeleden elk in eigen rolbeskriuwing. Yn de rolbeskriuwing fan de 'Trochsetter' stie dat dy in seleksjeproseduere (rollespul #1) of in organisaasje-advystrajekt (rollespul #2) trochsetten hie sûnder de oar, de 'Fakânsjegonger', dêryn kend te hawwen. De konfliktynteraksje, dy't dêrop folge waard op fideo opnommen, dêr't letter transkripten fan makke waarden.

Mei help fan observaasjeskema's skôgen twa ûnôfhinklike groepen fan fjouwer treende observatoaren op betroubere wize elke sprekbeurt (dat is alles wat ien seit tusken de lêste en de folgjende útspraak fan de oar) yn it transkript yn termen fan respektivelik dominânsje-ûnderdienigens en freonlikens-fijannigens. Der binne trije techniken foar sekwinsjele analyse fan de observaasje-data brûkt, nammentlik tiidrige-analyse, 'lag'-sekwinsjele analyse en hiërgaryske loglineêre modellen.

### *Haadstik 3: Ynteraksjepatroanen*

Noch de troch de YPT foarseine *komplemintêre* dominânsje-ûnderdienigens, noch de spesifyk yn konfliktsituaasjes foarseine *symmetryske* dominânsje-ûnderdienigens koenen oantoand wurde. Earder like it der op dat dyades hielendal gjin systematysk patroan sjen lieten yn de wize dêr't sij op de dominânsje-ûnderdienigens fan inoar op reagearren. Wol neffens ferwachting rôp freonlikens fan de iene freonlikens by de oare op, wylst fijannigens fan de iene fijannigens by de oare oprôp.

Unferwachte die bliken dat der rolferskillen ûntstienen. Dyadeleden yn de rol fan 'Fakânsjegonger' dienen har trochinoar hinne nommen dominanter en fijanniger foar as dyadeleden yn de rol fan 'Trochsetter', en liken de mjitte fan freonlikens-fijannigens fan de Trochsetter sterker te bepalen as oarsom. By neier besjen die bliken dat de konfliktkwestje asymmetrysk wie, yn dy sin dat de

Fakânsjegonger de besteande situaasje feroarje woe (oanfalle), wylst de Trochsetter de status-quo hanthavenje woe (ferdigenje).

*Haadstik 4: De ynfloed fan organisaasjestruktuer en statusferskil op konfliktynteraksje*

Oft organisaasjeleden al of net meidwaan kinne yn ôfdielingsbeslissings wurdt sjoen as in wichtige yndikator fan burokratyske foar organyske organisaasje-ôfdielings oer. Beslissingspartisipaasje waard metten mei tsien items, dêr't oan de dyadeleden apart yn frege waard yn hoefer't sy meikedize mochten oer beliedsûnderwerpen. Alhiel neffens de ferwachting die bliken dat mear beslissingspartisipaasje útrint op dominanter en fijanniger konfliktgedrach, en ek op mear symmetryske dominânsje-ûnderdienigens en mear symmetryske freonlikens-fijannigens (hoewol't der opnij rolferskillen wienen). Dat betsjutte stipe foar de riddenearring dat der op organyske, partisipative ôfdielings in iepenliker en kompetitiver kommunikaasjeklimaat is en dat der mear romte foar gedrachsbeynfloeding oer en wer is as op burokratyske, net-partisipative ôfdielings.

Net befêstige waarden de ûnderstellingen dat hege-statuspersoanen harren dominanter en fijanniger hâlde en drage as lege-statuspersoanen, en dat der by statusferskil minder symmetryske dominânsje-ûnderdienigens en minder symmetryske freonlikens-fijannigens ûntstiet as by statusgelikens. Dêrom kin min ofte mear betwivele wurde oft der yn de stekproef wol dúdlike statusferskillen wienen.

*Haadstik 5: Effektiviteit fan konfliktynteraksje yn organisaasjes*

Fjouwer observatoaren beoardielen oan 'e hân fan de fideo-opnamen op betroubere wize de effektiviteit - definearre yn hoefer't de konfliktkwestje úteinlik minder ernstich wurden en yn hoefer't de relaasje ferbettere wie. Neffens de ferwachting die bliken dat de effektiviteit grutter wie al nei't minsken harren minder dominant en mear freonlik hâlden en droegen. Der waard lykwols gjin stipe fûn foar de ûnderstelling dat minder symmetryske dominânsje-ûnderdienigens en minder symmetryske freonlikens-fijannigens effektiver wêze soenen.

It die bliken dat beslissingspartisipaasje de ynfloed op ferbannen tusken konfliktynteraksje en effektiviteit lytser makke (al spilen hjir ek wer rolferskillen). De ûnderstelling dat minder dominant en mear freonlik konfliktgedrach effektiver wêze soe op net-partisipative ôfdielings, wylst dominanter en fijanniger konfliktgedrach effektiver wêze soe op partisipative ôfdielings, waard lykwols net stipe. It die bliken dat, ôfsjoen fan it feit oft de beslissingspartisipaasje grut of lyts wie, minder dominânsje en mear freonlikens effektiver binne, mar dat dit ferbân minder is by in bytsje as by in soad partisipaasje. It liket der op, dat konfliktgedrach wichtiger is op partisipative ôfdielings, wylst it op net-partisipative ôfdielings mear bysaak is, dus minder wichtich foar de effektiviteit. Wol neffens de ferwachting die bliken dat by in bytsje beslissingspartisipaasje

minder symmetryske, sels mear komplemintêre dominânsjereaksjes effektiver wienen, wylst by in soad beslissingspartisipaasje mear symmetryske dominânsjereaksjes effektiver bliken te wêzen.

### *Haadstik 6: Diskusje*

De folgjende diskusjepunten komme oan 'e oarder. Yn 't foarste plak is der krityk op de YPT; benammen har pretinsje om gedrach út te lizzen troch oarmans foarôfgeand gedrach. Foar ynterpersoanlik konfliktgedrach yn organisaasjes liket te jilden dat minsken de dominânsje-ûnderdienigens fan elkoar net beynfloedzje, mar wol de freonlikens-fijannigens fan elkoar, en wol op symmetryske wize.

Yn it twadde plak wurde de ûnferwachte ynsichten dy't dit proefskrift opleveret yn konflikten mei in oanfal/ferdigening-struktuer besprutsen. Net allinnich lykje sokke asymmetryske konflikten earder regel as útsûndering, mar ek smyt it ûndersyk inkelde nijsgjirrige hypotezen op foar ferfolch-ûndersyk, lykas de hypoteze dat it konfliktgedrach fan de partij dy't de status-quo oanfalle wol mear ynfloed hat op it konfliktgedrach fan de status-quo-ferdiger as oarsom, wylst it gedrach fan de ferdiger krekt mear beskiedend is foar de úteinlike konflikt-útkomsten.

Yn it tredde plak wurde suggestjes dien foar ûndersyk nei ferbannen tusken makro- en mikroferskynsels yn organisaasjes. Sa wurdt oanrekommandearre om de struktuer fan in beheind tal organisaasjes yngeand te beskriuwen mei help fan mear mjitynstruminten, om dêrnei de ferskillen yn kommunikaasje en it omgean mei konflikten tusken dy organisaasjes te bestudearjen. Dan soe tagelyk omtinken jûn wurde kinne oan fariabelen dy't yntermediearje tusken makro- en mikroferskynsels.

Yn it fjirde plak wurdt pleite foar mear ûndûbelsinnigens yn techniken foar sekwinsjele analyze. Loglineêre analyze soe ta standert ferheven wurde moatte om't dêrmei sekwinsjele analyze in plak kriget yn in fêststeande statistyske tradysje dy't syn wearde bewiisd hat.

## Literatuur

- Aguilar, F.J. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.
- Alicke, M.D. (1985). Global self-evaluations as determined by the desirability and controllability of trait adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1621-1630.
- Allison, P.D., & Liker, J.K. (1982). Analyzing sequential categorical data on dyadic interaction: A comment on Gottman. *Psychological Bulletin*, 91, 393-403.
- Altmann, S.A. (1965). Sociobiology of rhesus monkeys. II: Stochastics of social communication. *Journal of Theoretical Biology*, 8, 490-522.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Bacharach, S.B., & Lawler, E.J. (1980). *Power and politics in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bakeman, R., & Quera, V. (1995). Log-linear approaches to lag-sequential analysis when consecutive codes may and cannot repeat. *Psychological Bulletin*, 118, 272-284.
- Bales, R.F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barker, J., Tjosvold, D., & Andrews, I.R. (1988). Conflict approaches of effective and ineffective project managers: A field study in a matrix organization. *Journal of Management Studies*, 25, 167-178.
- Bartölke, K., Eschweiler, W., Flechsenberger, D., & Tannenbaum, A.S. (1982). Workers' participation and the distribution of control as perceived by members of ten German companies. *Administrative Science Quarterly*, 27, 380-397.
- Bartos, O.J. (1974). *Process and outcome in negotiation*. New York: Columbia University Press.
- Bavelas, A. (1950). Communication patterns in task-oriented groups. *Journal of the Acoustical Society of America*, 22, 725-736.
- Benjamin, L.S. (1974). Structural analysis of social behavior. *Psychological Review*, 81, 392-425.
- Benjamin, L.S. (1979). Use of structural analysis of social behavior (SASB) and Markov chains to study dyadic interactions. *Journal of Abnormal Psychology*, 88, 303-319.
- Berger, C.J., & Cummings, L.L. (1979). Organizational structure, attitudes, and behaviors. In B.M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 169-208). Greenwich, CT: JAI Press.

- Biddle, B.J. (1979). *Role theory: expectations, identities and behaviors*. New York: Academic Press.
- Billings, A. (1979). Conflict resolution in distressed and nondistressed married couples. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 47, 368-376.
- Birtchnell, J. (1990). Interpersonal theory: criticism, modification, and elaboration. *Human Relations*, 43, 1183-1201.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston, Texas: Gulf.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-426.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bluhm, C., Widiger, T.A., & Miele, G.M. (1990). Interpersonal complementarity and individual differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 464-471.
- Blumberg, S.R., & Hokanson, J.E. (1983). The effects of another person's response style on interpersonal behavior in depression. *Journal of Abnormal Psychology*, 92, 196-209.
- Boland, J.P., & Follingstad, D.R. (1987). The relationship between communication and marital satisfaction: A review. *Journal of Sex and Marital Therapy*, 13, 286-313.
- Bradbury, T.N., & Fincham, F.D. (1989). In C. Hendrick (Ed.), *Close relationships* (pp. 119-143). Newbury Park: Sage.
- Brass, D.J. (1985). Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal*, 28, 327-343.
- Brass, D.J., & Burkhardt, M.E. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 441-470.
- Brown, L.D. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Budescu, D.V. (1984). Tests of lagged dominance in sequential dyadic interaction. *Psychological Bulletin*, 96, 402-414.
- Burgess, R.L., & Huston, T.L. (Eds.), (1979). *Social exchange in developing relationships*. New York: Academic Press.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1966). *The management of innovation* (2nd ed.). London: Tavistock.
- Buss, D.M., & Craik, K.H. (1983). The act frequency approach to personality. *Psychological Review*, 90, 105-126.
- Cappelli, P., & Sherer, P.D. (1991). The missing role of context in OB: The need for a meso-level approach. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 13, pp. 55-110). Greenwich: JAI Press.

- Carnevale, P.J., & Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Carson, R.C. (1969). *Interaction concepts of personality*. Chicago: Aldine.
- Chertkoff, J.M., & Conley, M. (1967). Opening offer and frequency of concessions as bargaining strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 7, 181-185.
- Child, J. (1973). Strategies of control and organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, 18, 1-17.
- Christensen, A., & Heavey, C.L. (1990). Gender and social structure in the demand/withdraw pattern of marital conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 73-81.
- Claiborn, C.D., & Lichtenberg, J.W. (1989). Interactional counseling. *The Counseling Psychologist*, 17, 355-453.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 37-46.
- Cohn, J.F., & Tronick, E.Z. (1987). Mother-infant face-to-face interaction: The sequence of dyadic states at 3, 6, and 9 months. *Developmental Psychology*, 23, 68-77.
- Cook, T.D., & Campbell, D.T. (1979). *Quasi-experimentation. Design & analysis issues for field settings*. Boston: Houghton Mifflin.
- Cooley, C.H. (1909). *Social organization: A study of the larger mind*. New York: Scribner's.
- Cordova, J.V., Jacobson, N.S., Gottman, J.M., Rushe, R., & Cox, G. (1993). Negative reciprocity and communication in couples with a violent husband. *Journal of Abnormal Psychology*, 102, 559-564.
- Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Frogatt, K.L., Lengnick-Hall, M.L., & Jennings, K.R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13, 8-22.
- Courtright, J.A., Fairhurst, G.T., & Rogers, L.E. (1989). Interaction patterns in organic and mechanistic systems. *Academy of Management Journal*, 32, 773-802.
- Cousins, P.C., & Power, T.G. (1986). Quantifying family process: Issues in the analysis of interaction sequences. *Family Process*, 25, 89-105.
- Crowder, J.E. (1972). Relationship between therapist and client interpersonal behaviors and psychotherapy outcomes. *Journal of Counseling Psychology*, 19, 68-78.
- De Dreu, C.K.W., Nauta, A., & Van de Vliert, E. (1995). Self-serving evaluations of conflict behavior and escalation of the dispute. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 2049-2066.
- De Dreu, C.K.W., & Van de Vliert, E. (1994). Onderhandelen in arbeidsorganisaties. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 49, 145-156.

- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1982). Interdependence and psychological orientation. In V. Derlega & J.L. Grzelak (Eds.), *Cooperation and helping behavior: Theories and research*. Orlando: Academic Press.
- Dietzel, C.S., & Abeles, N. (1975). Client-therapist complementarity and therapeutic outcome. *Journal of Counseling Psychology*, 22, 264-272.
- Donohue, W.A. (1981). Development of a model of rule use in negotiation interaction. *Communication Monographs*, 48, 106-120.
- Drazin, R., & Van de Ven, A.H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30, 514-539.
- Dugan, K.W. (1989). Ability and effort attributions: Do they affect how managers communicate performance feedback information? *Academy of Management Journal*, 32, 87-114.
- Esser, J., & Komorita, S.S. (1975). Reciprocity and concession making in bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 864-872.
- Euwema, M.C. (1992). *Conflicthantering in organisaties*. Amsterdam: VU Uitgeverij.
- Euwema, M.C., & Van de Vliert, E. (1993). Effectieve conflicthantering in hiërarchische relaties. *Gedrag en Organisatie*, 6, 365-378.
- Faley, T.E., & Tedeschi, J.T. (1971). Status and reactions to threats. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17, 192-199.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 11 (pp. 59-112). New York: Academic Press.
- Floyd, F.J., O'Farrell, T.J., & Goldberg, M. (1987). Comparison of marital observational measures: The marital interaction coding system and the communication skills test. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55, 423-429.
- Foa, U.G., & Foa, E.G. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield: Charles C Thomas.
- Fobian, C.S., & Christensen-Szalanski, J.J.J. (1993). Ambiguity and liability negotiations: The effects of the negotiators' role and the sensitivity zone. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 277-298.
- Forsyth, D.R. (1990). *Group Dynamics*. Brooks: Cole Publishing Company.
- Freedman, S.C. (1981). Threats, promises, and coalitions: A study of compliance and retaliation in a simulated organizational setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 11, 214-236.



- Friedlander, M.L. (1993). Does complementarity promote or hinder client change in brief therapy? A review of the evidence from two theoretical perspectives. *The Counseling Psychologist*, 21, 457-486.
- Friedlander, M.L., Siegel, S.M., & Brenock, K. (1989). Parallel processes in counseling and supervision. *Journal of Counseling Psychology*, 36, 149-157.
- Gioia, D.A., & Sims, H.P. (1986). Cognition-behavior connections: Attribution and verbal behavior in leader-subordinate interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 197-229.
- Glasl, F. (1980). *Konfliktmanagement: Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen*. Bern: Haupt.
- Gottman, J.M. (1979). *Marital interaction: Experimental investigations*. New York: Academic Press.
- Gottman, J.M. (1981). *Time-series analysis*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Gottman, J.M., & Notarius, C. (1978). Sequential analysis of observational data using Markov chains. In T.R. Kratochwill (Ed.), *Single subject research: Strategies for evaluating change* (pp. 237-285). New York: Academic Press.
- Gottman, J.M., & Roy, A.K. (1990). *Sequential analysis. A guide for behavioral researchers*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gregson, R.A. (1983). *Time series in psychology*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Harper, R.G. (1985). Power, dominance, and nonverbal behavior: An overview. In S.L. Ellyson & J.F. Dovidio (Eds.), *Power, dominance, and nonverbal behavior* (pp. 29-48). New York: Springer.
- Heatherington, L., & Friedlander, M.L. (1990). Complementarity and symmetry in family therapy communication. *Journal of Counseling Psychology*, 37, 261-268.
- Heavey, C.L., Christensen, A., & Malamuth, N.M. (1995). The longitudinal impact of demand and withdrawal during marital conflict. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 63, 797-801.
- Heavey, C.L., Layne, C., & Christensen, A. (1993). Gender and conflict structure in marital interaction: A replication and extension. Special section: Couples and couple therapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61, 16-27.
- Henry, W.P., Schacht, T.E., & Strupp, H.H. (1986). Structural analysis of social behavior: Application to a study of interpersonal process in differential psychotherapeutic outcome. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 54, 27-31.
- Heuer, L.B., & Penrod, S. (1986). Procedural preference as a function of conflict intensity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 700-710.

- Hofstee, W.K.B., De Raad, B., & Goldberg, L.R. (1992). Integration of the Big Five and circumplex approaches to trait structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 146-163.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- House, R., Rousseau, D.M., & Thomas-Hunt, M. (1995). The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17, pp. 71-114). Greenwich: JAI Press.
- House, R.J., & Singh, J.V. (1987). Organizational behavior: Some new directions for I/O (industrial/organizational) psychology. *Annual Review of Psychology*, 38, 669-718.
- Hubert, L. (1977). Kappa revisited. *Psychological Bulletin*, 84, 289-297.
- Iacobucci, D., & Wasserman, S. (1988). A general framework for the statistical analysis of sequential dyadic interaction data. *Psychological Bulletin*, 103, 379-390.
- Jablin, F.M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, 86, 1201-1222.
- Jablin, F.M. (1982). Formal structural characteristics of organizations and superior-subordinate communication. *Human Communication Research*, 8, 338-347.
- Jackson, D.D. (1957). The question of family homeostasis. *Psychiatric Quarterly Supplement*, 31, 79-90.
- Jackson, D.D. (1968). Family interaction, family homeostasis and some implications for conjoint family psychotherapy. In D.D. Jackson (Ed.), *Therapy, communication, and change* (pp. 185-203). Palo Alto: Science and Behavior Books.
- James, L.R., & Jones, A.P. (1976). Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 74-113.
- Janssen, O. (1994). *Hoe interdependentie motiveert tot conflictgedrag*. Proefschrift Groningen.
- Jehn, K.A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of the advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kelley, H.H., & Thibaut, J.W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York: Wiley-Interscience.
- Khandwalla, P.N. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

- Kiesler, D.J. (1983). The 1982 interpersonal circle: A taxonomy for complementarity in human transactions. *Psychological Review*, 90, 185-214.
- Kiesler, D.J. (1991). Interpersonal methods of assessment and diagnosis. In C.R. Snyder & D.R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* (pp. 438-486). Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Kiesler, D.J., & Goldston, C.S. (1988). Client-therapist complementarity: An analysis of the Gloria films. *Journal of Counseling Psychology*, 35, 127-133.
- Kirscht, J.P., Haefner, D.P., Kegeles, S.S., & Rosenstock, I.M. (1966). A national study of health beliefs. *Journal of Health and Human Behavior*, 7, 248-254.
- Kloosterboer, P., & Van de Vliert, E. (1987). Andersom interveniëren bij weerstand. *M&O*, 41, 134-146.
- Kluwer, E. S., Heesink, J. A. M., & Van de Vliert, E. (in press). Marital conflict about the division of household and paid labor. *Journal of Marriage and the Family*.
- Kolb, D.M., & Putnam, L.L. (1992). Introduction: The dialectics of disputing. In D.M. Kolb & J.M. Bartunek (Eds.), *Hidden conflict in organizations* (pp. 1-31). Newbury Park: Sage.
- Komorita, S. S. (1973). Concession making and conflict resolution. *Journal of Conflict Resolution*, 17, 745-762.
- Komorita, S.S., & Esser, J.K. (1975). Frequency of reciprocated concessions in bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 699-705.
- Koopman, P.L., & Wierdsma, A.F.M. (1992). Participatief management. In P.J. D. Drenth, Hk. Thierry, & Ch. de Wolff (Eds.), *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie* (pp. 369-410). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Lax, D.A., & Sebenius, J.K. (1986). *The manager as negotiator. Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Free Press.
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. New York: Ronald.
- Leavitt, H.J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38-50.
- Lind, E.A., Erickson, B.E., Friedland, N., & Dickenberger, M. (1978). Reactions to procedural models for adjudicative conflict resolution. *Journal of Conflict Resolution*, 22, 318-341.
- Litterer, J.A. (1973). *The analysis of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Lorr, M., Suziedelis, A., & Kinnane, J.F. (1969). Characteristic response modes to interpersonal situations. *Multivariate Behavioral Research*, 4, 445-458.
- Manz, C.C., & Sims, H.P. Jr. (1984). Searching for the 'Unleader': Organizational member views on leading self-managing groups. *Human Relations*, 37, 409-424.

- Manz, C.C., & Sims, H.P. Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-129.
- Margolin, G., & Wampold, B.E. (1981). Sequential analysis of conflict and accord in distressed and nondistressed marital partners. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 49, 554-567.
- Markman, H.J., & Notarius, C.I. (1987). Coding marital and family interaction: Current status. In T. Jacob (Ed.), *Family interaction and psychopathology: Theories, methods, and findings* (pp. 329-390). New York: Plenum.
- Marwell, G., & Hage, J. (1970). The organization of role relationships: A systematic description. *American Sociological Review*, 35, 884-900.
- McCrae, R.R., & Costa, P.T. (1989). The structure of interpersonal traits: Wiggins's circumplex and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 586-595.
- Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal communication*. Chicago: Aldine-Atherton.
- Messick, D.M., & McClintock, C.G. (1968). Motivational bases of choice in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 1-25.
- Mikolic, J.M., Parker, J.C., & Pruitt, D.G. (under review). Escalation in response to persistent annoyance: Groups versus individuals and gender effects.
- Millar, F.E., & Rogers, L.E. (1988). Power dynamics in marital relationships. In Noller, P. & M.A. Fitzpatrick (Eds.), *Perspectives on marital interaction* (pp. 78-97). Clevedon: Multilingual Matters.
- Miller, K.L., & Monge, P.R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Moskowitz, D.S., Suh, E.J., & Desaulniers, J. (1994). Situational influences on gender differences in agency and communion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 753-761.
- Moskowitz, D.S. (1990). Convergence of self-reports and independent observers: Dominance and friendliness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 1096-1106.
- Mowday, R.T., & Sutton, R.I. (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44, 195-229.
- Mulder, M. (1963). Decisiestructuur en groepsprestatie. In M. Mulder (Ed.), *Mensen, groepen, organisaties* (deel 2, pp. 207-222). Assen: Van Gorcum.
- Murphy, K.R., & Reynolds, D.H. (1988). Does true halo affect observed halo? *Journal of Applied Psychology*, 73, 235-238.

- Nauta, A., Giebels, E., De Dreu, C.K.W., & Van de Vliert, E. (1994). Vertekende zelf-ander-beoordeling bij escalerend interpersoonlijk conflict. In P.A.M. van Lange, F.W. Siero, B. Verplanken & E. Van Schie (Red.), *Sociale psychologie en haar toepassingen*, 8 (pp. 77-89). Delft: Eburon.
- Nauta, A., Noordanus, W.B., Siero, F.W., & Van de Vliert, E. (1993). Conflictgedrag in organisaties: reacties op vijandigheid en dominantie van onderen bovengeschieden. *Gedrag en Organisatie*, 6, 354-364.
- O'Reilly, C.A. (1991). Organizational behavior: Where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42, 427-458.
- Orford, J. (1986). The rules of interpersonal complementarity: Does hostility beget hostility and dominance, submission? *Psychological Review*, 93, 365-377.
- Orford, J. (1994). The interpersonal circumplex: A theory and method for applied psychology. *Human Relations*, 46, 1347-1375.
- Peirce, R.S., Pruitt, D.G., & Czaja, S.J. (1993). Complainant-respondent differences in procedural choice. *The International Journal of Conflict Management*, 4, 199-222.
- Peiro, J.M. (1987). Organizational structure. In B.M. Bass, P.J.D. Drenth, & P. Weissenberg (Eds.), *Advances in organizational psychology: An international review* (pp. 191-206). London: Sage.
- Pennings, J.M. (1975). The relevance of the structural contingency model for organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, 393-410.
- Pennings, J.M. (1992). Structurele contingentietheorie. In P.J.D. Drenth, Hk. Thierry, & Ch. J. de Wolff (Eds.), *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie* (pp. 585-616). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Popping, R. (1988). *Computing agreement on nominal data: The computer program AGREE 5.0*. Groningen: ProGAMMA.
- Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D.G. (1995). Process and outcome in community mediation. *Negotiation Journal*, 11, 365-377.
- Pruitt, D.G., & Drews, J.L. (1969). The effect of time pressure, time elapsed, and the opponent's concession rate on behavior in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5, 43-60.
- Pruitt, D.G., Mikolic, J.M., Peirce, R.S., & Keating, M. (1993). Aggression as a struggle tactic in social conflict. In R.B. Felson & J.T. Tedeschi (Eds.), *Aggression and violence: Social interactionist perspectives* (pp. 99-118). Washington DC: American Psychological Association.
- Pruitt, D.G., Peirce, R.S., Zubek, J.M., McGillicuddy, N.B., & Welton, G.L. (1993). Determinants of short-term and long-term success in mediation. In S. Worchel & J.A. Simpson (Eds.), *Conflict between people and groups: Causes, processes, and resolutions* (pp. 60-75). Chicago: Nelson Hall.

- Pruitt, D.G., & Syna, H. (1985). Mismatching the opponent's offers in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 103-113.
- Putnam, L.L. (1983). Small group work climates: A lag sequential analysis of group interaction. *Small Group Behavior*, 14, 465-494.
- Putnam, L.L., & Poole, M.S. (1987). Conflict and Negotiation. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, & L.W. Porter (Eds.), *Handbook of Organizational Communication* (pp. 549-599). Newbury Park: Sage.
- Rahim, M.A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *Journal of Social Psychology*, 126, 79-86.
- Rahim, A., & Bonoma, T.V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Raush, H.L. (1965). Interaction sequences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2, 487-499.
- Reandean, S.G., & Wampold, B.E. (1991). Relationship of power and involvement to working alliance: A multiple-case sequential analysis of brief therapy. *Journal of Counseling Psychology*, 38, 107-114.
- Roger, D.B., & Schumacher, A. (1983). Effects of individual differences on dyadic conversational strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 700-705.
- Rogers, L.E., & Farace, R.V. (1975). Analysis of relational communication in dyads: New measurement procedures. *Human Communication Research*, 1, 222-239.
- Rosenberg, S., Nelson, C., & Vivekananthan, P.S. (1968). A multidimensional approach to the structure of personality impressions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 283-294.
- Rubin, J.Z., Pruitt, D.G., & Kim, S.H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Rubin, J.Z., & Zartman, I.W. (1995). Asymmetrical negotiations: Some survey results that may surprise. *Negotiation Journal*, 11, 349-364.
- Sackett, G.P. (1979). The lag sequential analysis of contingency and cyclicity in behavioral interaction research. In J. Osofsky (Ed.), *Handbook of infant development* (1st ed., pp. 623-649). New York: Wiley.
- Sackett, G.P. (1987). Analysis of sequential social interaction data: Some issues, recent developments, and a causal inference model. In J. Osofsky (Ed.), *Handbook of infant development* (2nd ed., pp. 855-878). New York: Wiley.
- Sagie, A. (1994). Participative decision making and performance: A moderator analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 30, 227-246.
- Sarbin, T.R., & Allen, V.L. (1968). Role theory. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. 1, 2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

- Schaap, C.P.D.R. (1982). *Communication and adjustment in marriage. Comparative frequential and sequential analysis of the verbal and nonverbal facets of the interaction of nondistressed and distressed married couples during a conflict resolution task in a laboratory setting*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Schaap, C. (1984). A comparison of the interaction of distressed and non-distressed married couples in a laboratory situation: Literature survey, methodological issues, and an empirical investigation. In K. Hahlweg & N.S. Jacobson (Eds.), *Marital interaction: Analysis and modification* (pp. 133-158). New York: Guilford.
- Schein, E.H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schwarz, L.M., Foa, U.G., & Foa, E.B. (1983). Multichannel nonverbal communication: Evidence for combinatory rules. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 274-281.
- Sears, D.O., Peplau, L.A., & Taylor, S.E. (1991). *Social Psychology* (7th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Shannon, J., & Guernsey, B. (1973). Interpersonal effects of interpersonal behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 26, 142-150.
- Shaw, M.E. (1964). Communication networks. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol 1, pp. 111-147). New York: Academic Press.
- Shaw, M.E. (1978). Communication networks fourteen years later. In L. Berkowitz (Ed.), *Group processes*. New York: Academic Press.
- Sherif, M., & Sherif, C.W. (1953). *Groups in harmony and tension: An integration of studies on intergroup relations*. New York: Harper.
- Sillars, A.L. (1980). The sequential and distributional structure of conflict interactions as a function of attributions concerning the locus of responsibility and stability of conflicts. In D. Nimmo (Ed.), *Communication Yearbook* (Vol. 4, pp. 217-235). New Brunswick: Transaction Books.
- Staw, B.M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.
- Staw, B.M., & Sutton, R.I. (1993). Macro organizational psychology. In J.K. Murnighan (Ed.), *Social psychology in organizations. Advances in theory and research* (pp. 350-384). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Strong, S.R., & Hills, H.I. (1986). *Interpersonal communication rating scale*. Richmond: Virginia Commonwealth University.
- Strong, S.R., Hills, H.I., Kilmartin, C.T., De Vries, H., Lanier, K., Nelson, B.N., Strickland, D., & Meyer, C.W. (1988). The dynamic relations among interpersonal behaviors: A test of complementarity and anticomplementarity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 798-810.

- Svartberg, M., & Stiles, T.C. (1992). Predicting patient change from therapist competence and patient-therapist complementarity in short-term anxiety-provoking psychotherapy: A pilot study. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 60, 304-307.
- Swenson, C.H. (1967). Psychotherapy as a special case of dyadic interaction: Some suggestions for theory and research. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 4, 7-13.
- Tedeschi, J.T., Schlenker, B.R., & Bonoma, T.V. (1973). *Conflict, power, and games*. Chicago: Aldine.
- Thibaut, J.W., & Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Thomas, K.W. (1976). Conflict and conflict management. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-936). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K.W. (1988). The conflict-handling modes: Toward more precise theory. *Management Communication Quarterly*, 1, 430-436.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K.W., & Pondy, L.R. (1977). Toward an 'intent' model of conflict management among principal parties. *Human Relations*, 30, 1089-1102.
- Tjosvold, D. (1991). *The conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Tracey, T.J. (1985). Dominance and outcome: A sequential examination. *Journal of Counseling Psychology*, 32, 119-122.
- Tracey, T.J. (1991). The structure of control and influence in counseling and psychotherapy: A comparison of several definitions and measures. *Journal of Counseling Psychology*, 38, 265-278.
- Tracey, T.J. (1993). An interpersonal stage model of the therapeutic process. *Journal of Counseling Psychology*, 40, 396-409.
- Tracey, T.J. (1994). An examination of the complementarity of interpersonal behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 864-878.
- Tracey, T.J., & Ray, P.B. (1984). Stages of successful time-limited counseling: An interactional examination. *Journal of Counseling Psychology*, 31, 13-27.
- Trapnell, P.D., & Wiggins, J.S. (1990). Extension of the Interpersonal Adjective Scales to include the Big Five dimensions of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 781-790.
- Triandis, H.C. (1972). *The analysis of subjective culture*. New York: Wiley.
- Tutzauer, F., & Roloff, M.E. (1988). Communicative processes leading to integrative agreements: Three paths to joint benefits. *Communication Research*, 15, 360-380.



- Van de Ven, A.H., Delbecq, A.L., & Koenig, R. Jr. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41, 322-338.
- Van de Vliert, E. (1981). Siding and other reactions to a conflict: A theory of escalation toward outsiders. *Journal of Conflict Resolution*, 25, 495-520.
- Van de Vliert, E. (1987). *Interventie bij weerstand tegen organisatieverandering*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Van de Vliert, E. (1990). Small group conflicts. In J.B. Gittler (Ed.), *The annual review of conflict knowledge and conflict resolution* (Vol. 2, pp. 83-118). New York: Garland.
- Van de Vliert, E. (1992a). Conflict en conflicthantering. In P.J.D. Drenth, Hk. Thierry, & Ch. de Wolff (Eds.), *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie* (pp. 411-446). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Van de Vliert, E. (1992b). Paden naar constructief conflict in organisaties. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 47, 301-315.
- Van de Vliert, E. (in press). *Theoretical frontiers of complex interpersonal conflict behaviour*. Hove: Erlbaum (UK) Taylor & Francis.
- Van de Vliert, E., & De Dreu, C.K.W. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *International Journal of Conflict Management*, 5, 211-222.
- Van de Vliert, E., Visser, A.Ph., Zwaga, P.G.J., Winnubst, J.A.M., & Ter Heine, F.J.H. (Eds.), (1983). *Rolspanningen*. Meppel: Boom.
- Van de Vliert, E., & Euwema, M.C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 674-687.
- Van de Vliert, E., Euwema, M.C., & Huismans, S.E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Euwema, M. C., & Janssen, O. (in press). Problem solving and forcing: Effectiveness of conglomerated behavior. In C.K.W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds.), *Optimizing performance by stimulating conflict*. London: Sage.
- Van Leent, J.A.A. (1968). *Sociale psychologie in drie dimensies*. Utrecht: Spectrum.
- Visser, G. (1985). *Profiel van de psychologie: onderwerp en methode*. Muiderberg: Coutinho.
- Vroom, V.H., & Jago, A.G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- De Waal, F., & Dekkers, M. (1988). *Verzoening: vrede stichten onder apen en mensen*. Utrecht: Spectrum.

- Wagner, J.A. III (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19, 312-330.
- Wagner, J.A. III, & Gooding, R.Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of Management Journal*, 30, 524-541.
- Walton, R.E., & Dutton, J.D. (1969). The management of interdepartmental conflict: A model and review. *Administrative Science Quarterly*, 14, 73-84.
- Walton, R.E., Dutton, J.M., & Cafferty, T.P. (1969). Organizational context and interdepartmental conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14, 522-542.
- Walton, R.E., & McKersie, R.B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. New York: McGraw Hill.
- Wall, J.A. Jr. (1977). Operantly conditioning a bargainer's concession making. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 431-440.
- Wampold, B.E., & Margolin, G. (1982). Nonparametric strategies to test the independence of behavioral states in sequential data. *Psychological Bulletin*, 92, 755-765.
- Watson, K.M. (1982). An analysis of communication patterns: a method for discriminating leader and subordinate roles. *Academy of Management Journal*, 25, 107-120.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H., & Jackson, D.D. (1977). *Pragmatics of human communication*. New York: Norton.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading: Addison-Wesley.
- Weick, K.E. (1987). Theorizing about organizational communication. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, & L.W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 97-122). Newbury Park, CA: Sage.
- Weingart, L.R., Thompson, L.L., Bazerman, M.H., & Carroll, J.S. (1990). Tactical behavior and negotiation outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, 1, 7-31.
- Weingart, L.R., Bennett, R.J., & Brett, J.M. (1993). The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome. *Journal of Applied Psychology*, 78, 504-517.
- Weingart, L.R., Brett, J.M., & Simons, T.L. (1995). Strategies in conflict: Managing diversity in orientation in group negotiation. Paper presented at the 8th annual meeting of the International Association for Conflict Management, Elsinore, Denmark.
- Weinstein, N.D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 806-820.

- Wiggins, J.S. (1979). A psychological taxonomy of trait-descriptive terms: The interpersonal domain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 395-412.
- Wiggins, J.S. (1980). Circumplex models of interpersonal behavior. In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology: 1* (pp. 265-294). Beverly Hills: Sage.
- Wiggins, J.S., Trapnell, P., & Phillips, N. (1988). Psychometric and geometric characteristics of the revised Interpersonal Adjective Scales (IAS-R). *Multivariate Behavioral Research*, 23, 517-530.
- Williams, G.R. (1993). Style and effectiveness in negotiation. In L. Hall (Ed.), *Negotiation: Strategies for mutual gain* (pp. 151-174). Newbury Park, CA: Sage.
- Wilpert, B. (1995). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 46, 59-90.
- Wish, M., Deutsch, M., & Kaplan, S.J. (1976). Perceived dimensions of interpersonal relations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 409-420.
- Wish, M., & Kaplan, S.J. (1977). Toward an implicit theory of interpersonal communication. *Sociometry*, 40, 234-246.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. London: Oxford University Press.
- Wright, T.L., & Ingraham, L.J. (1986). A social relations model test of the interpersonal circle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1285-1290.
- Yukl, G.A. (1974). Effects of opponents initial offer, concession magnitude, and concession frequency on bargaining behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 332-335.
- Yukl, G., & Falbe, C.M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-140.
- Yukl, G., Falbe, C.M., & Youn, J.Y. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group & Organization Management*, 18, 5-28.
- Zegers, F.E. (1991). Coefficients for interrater agreement. *Applied Psychological Measurement*, 15, 321-333.



## Appendix 1

### Teksten van beide rollenspelen

#### Algemene instructie

In deze oefening wordt allereerst gevraagd of u zich zo goed mogelijk wilt inleven in een situatie die zich op uw werk kan voordoen. Deze situatie betreft een probleem in de samenwerking tussen u en uw collega.

Wilt u de onderstaande beschrijving van de situatie rustig doorlezen. Hiervoor heeft u precies 8 minuten. Op het bijgevoegde losse vel kunt u eventueel enkele steekwoorden noteren. Deze notities mag u meenemen naar het gesprek. De overige informatie wordt vóór het gesprek weer ingenomen.

Probeer u zich bij het lezen van de situatiebeschrijving voor te stellen dat het geschetste probleem zich werkelijk op uw werk afspeelt tussen u en uw collega. Lees de argumenten voor uw standpunt goed door en laat ze rustig op u inwerken. Bedenk ook zelf argumenten voor uw standpunt.

Aspecten van uw organisatie die in dit rollenspel niet worden beschreven moet u zoveel mogelijk invullen alsof het hier een 'werkelijke' situatie betreft. Dit betekent dat wanneer uw collega in werkelijkheid uw leidinggevende is, deze dat in het rollenspel ook is. Hetzelfde geldt indien deze uw ondergeschikte of nevenschikte is.

Bij deze oefening gaat het er vooral om dat u uzelf bent!

#### Rollenspel #1: Sollicitatiecommissie

##### *Rol van Vakantieganger*

Enige tijd geleden heeft uw organisatie besloten een nieuwe medewerker aan te stellen die als een soort visitekaartje van uw organisatie zal gaan fungeren. De nieuwe medewerker zal onder andere telefonische vragen beantwoorden, bezoekers ontvangen, maar ook namens uw organisatie optreden in contacten met andere organisaties en de pers.

Sinds twee maanden vormt u samen met uw collega een sollicitatiecommissie die een geschikte kandidaat moet selecteren voor deze nieuwe functie. Omdat de nieuwe medewerker zowel voor u als voor uw collega gaat werken, heeft u beide belang bij een goede invulling van de vacature.

Bij aanvang van de selectieprocedure bleek dat uw collega het zwaartepunt legde bij sociale vaardigheden, terwijl u van mening bent dat een geschikte kandidaat vooral inhoudelijke vakkennis moet hebben. De nieuwe medewerker moet namelijk veel inhoudelijke vragen beantwoorden. Gelukkig werden jullie het eens over het oproepen van zes kandidaten voor een eerste gesprek. Kennelijk heeft u uw collega toch weten te overtuigen, want vier van de zes kandidaten beschikken over veel vakkennis. Deze vier kandidaten maakten ook tijdens de gesprekken een goede indruk op u. Alvorens definitief te beslissen welke kandidaten geselecteerd zouden worden voor een tweede gespreksronde, besloten jullie referenties in te winnen.

U vertrok echter eerst voor een weekje vakantie naar Boedapest. Na enkele dagen kreeg u een acute blindedarmontsteking waaraan u ter plekke geopereerd moest worden. Hierdoor keerde u een week later dan gepland terug naar Nederland en moest u het ook thuis nog een week rustig aan doen.

Vandaag bent u voor het eerst weer op uw werk. U heeft net een memo van uw collega op uw bureau gevonden waarin deze schrijft tijdens uw afwezigheid de procedure te hebben voortgezet en zich te hebben beziggehouden met het inwinnen en op waarde schatten van

referenties. Op basis van deze gegevens heeft uw collega uiteindelijk twee kandidaten geselecteerd voor de tweede gespreksronde, namelijk *Anja* (Aafjes) en *Bert* (Beuker).

Anja en Bert blijken nu net de twee kandidaten te zijn die geen vakkennis hebben. U voelt zich gepasseerd en verdenkt uw collega ervan dat deze misbruik heeft gemaakt van uw afwezigheid. U baalt behoorlijk van de manier waarop het gegaan is. Naar uw mening is het nemen van een afgewogen beslissing belangrijker dan op stel en sprong iemand aannemen, reden waarom uw collega naar uw mening had moeten wachten op uw terugkomst.

Uw collega heeft een afspraak gemaakt om hierover te praten en komt zo dadelijk naar uw kamer<sup>1</sup>. U heeft dan precies 12 minuten om daadwerkelijk een gesprek te voeren. Daarvan zal afhangen hoe het verder gaat.

#### *Rol van Doorzetter*

Enige tijd geleden heeft uw organisatie besloten een nieuwe medewerker aan te stellen die als een soort visitekaartje van uw organisatie zal gaan fungeren. De nieuwe medewerker zal onder andere telefonische vragen beantwoorden, bezoekers ontvangen, maar ook namens uw organisatie optreden in contacten met andere organisaties en de pers.

Sinds twee maanden vormt u samen met uw collega een sollicitatiecommissie die een geschikte kandidaat moet selecteren voor deze nieuwe functie. Omdat de nieuwe medewerker zowel voor u als voor uw collega gaat werken, heeft u beide belang bij een goede invulling van de vacature.

Bij aanvang van de selectieprocedure bleek dat uw collega het zwaartepunt legde bij inhoudelijke vakkennis, terwijl u van mening bent dat een geschikte kandidaat vooral sociale vaardigheden moet hebben. Gelukkig werden jullie het eens over het oproepen van zes kandidaten voor een eerste gesprek. Kennelijk heeft u uw collega toch weten te overtuigen, want alle zes kandidaten beschikken over goede sociale vaardigheden. Verscheidene kandidaten maakten tijdens de gesprekken een goede indruk op u. Alvorens definitief te beslissen welke kandidaten geselecteerd zouden worden voor een tweede gespreksronde, besloten jullie referenties in te winnen.

Uw collega vertrok echter eerst voor een weekje vakantie naar Boedapest. Aldaar werd deze overvallen door een acute blindedarmontsteking. Daardoor bleef uw collega uiteindelijk twee weken langer afwezig dan gepland.

U vond dat de vacature hoognodig vervuld moest worden. Ook een andere collega gaf te kennen dat hij de nieuwe medewerk(st)er het liefst zo snel mogelijk aan het werk zou zien. Bovendien vreesde u dat als u nog langer zou wachten, de beste kandidaat wel eens door jullie vingers zou kunnen glijpen. Daarom heeft u in uw eentje de procedure voortgezet.

Het inwinnen en op waarde schatten van referenties kostte u veel tijd en daar baalde u nogal van. Uw collega had ook best even kunnen bellen hoe een en ander verliep. U voelt zich in de steek gelaten en verdenkt uw collega ervan dat deze laks is geweest en de moeilijke keuze aan u heeft overgelaten.

---

<sup>1</sup> Tussen dyades werd systematisch gevarieerd wie van beide dyadeleden, nl. de Vakantieganger of de Doorzetter, 'gastheer/vrouw' was, en wie 'bezoeker'. Tijdens het lezen van de rollenspelinstructies zat de gastheer/vrouw in de kamer waar het rollenspel plaats zou vinden, en de bezoeker buiten deze kamer. Bij aanvang van het rollenspel trad de bezoeker na een klop op de deur de kamer binnen. Deze 'binnen-buiten'-factor bleek geen statistische hoofd- en interactie-effecten te hebben op dominantie, vriendelijkheid-vijandigheid en effectiviteit. Daarom is hij in dit proefschrift verder buiten beschouwing gelaten.

Uiteindelijk heeft u de twee kandidaten met de beste sociale vaardigheden geselecteerd voor een tweede gespreksronde, namelijk *Anja* (Aafjes) en *Bert* (Beuker). U heeft zelfs tijd vrijgemaakt om alle afgewezen kandidaten te bellen en daarbij heeft u tevens de reden voor hun afwijzing bekendgemaakt.

Vandaag is uw collega voor het eerst weer op het werk. Via een memo heeft u uw collega direct op de hoogte gesteld van wat u in de tussentijd heeft gedaan, zodat deze in ieder geval nog kan meebeslissen over de laatste twee kandidaten.

U heeft een afspraak gemaakt om hierover te praten. Daarom gaat u zo dadelijk de kamer van uw collega binnen. U heeft dan precies 12 minuten om daadwerkelijk een gesprek te voeren. Daarvan zal afhangen hoe het verder gaat.

## **Rollenspel #2: Organisatie-adviesproject**

### *Rol van Vakantieganger*

Enige tijd geleden heeft de directie van uw organisatie besloten dat uw organisatie efficiënter en effectiever moet functioneren. Daartoe heeft de directie ruim twee maanden geleden aan u en uw collega de opdracht gegeven om een advies uit te brengen over veranderingen die de efficiëntie en effectiviteit verhogen.

In de eerste verkenningen bleek dat uw collega vond dat vooral op uitvoerend niveau een aantal veranderingen doorgevoerd moesten worden, terwijl u vond dat juist binnen de stafdiensten het roer om moest. Uiteindelijk besloten jullie om een rapport te schrijven waarin jullie voorstellen voor veranderingen op zowel uitvoerend niveau als binnen de staf zouden doen. Welke organisatie-onderdelen eventueel prioriteit zouden moeten hebben lieten jullie nog even in het midden.

Voordat jullie het rapport definitief zouden afronden en aan de directie zouden presenteren, vertrok u eerst voor een weekje vakantie naar Boedapest. Na enkele dagen kreeg u een acute blindedarmontsteking waaraan u ter plekke geopereerd moest worden. Hierdoor keerde u een week later dan gepland terug naar Nederland en moest u het ook thuis nog een week rustig aan doen.

Vandaag bent u voor het eerst weer op uw werk. U heeft net een memo van uw collega op uw bureau gevonden waarin deze schrijft tijdens uw afwezigheid het rapport te hebben afgemaakt en aan de directie te hebben gepresenteerd. Tijdens de presentatie kwam de directie al snel tot het besluit om op korte termijn de veranderingen op uitvoerend niveau door te voeren. Veranderingen binnen de staf acht zij onbespreekbaar. Uw collega schrijft zeer tevreden met dit besluit te zijn.

U voelt zich behoorlijk gepasseerd en verdenkt uw collega ervan dat deze misbruik heeft gemaakt van uw afwezigheid. Kennelijk heeft deze al die tijd stiekem aan de oude mening vastgehouden, en de plannen rond het uitvoerend niveau beter opgeschreven en gepresenteerd dan die rond de staffuncties.

Bovendien vindt u dat het besluit te overhaast is genomen. Naar uw mening zijn de plannen nog niet rijp om nu al te worden uitgevoerd. Daarom had uw collega naar uw mening de presentatie ook best even kunnen uitstellen totdat u weer aanwezig was.

Ten slotte speelt voor u nog mee dat u bij enkele leden van de ondernemingsraad heeft gesuggereerd dat voorlopig het uitvoerend niveau met rust gelaten zou worden.

U wilt dan ook uw collega ervan overtuigen dat het besluit onjuist is, zodat jullie samen alsnog bij de directie kunnen bereiken dat het besluit teruggedraaid wordt.

Uw collega heeft een afspraak gemaakt om hierover te praten en komt zo dadelijk naar uw kamer. U heeft dan 15 à 20 minuten om daadwerkelijk een gesprek te voeren. Daarvan zal afhangen hoe het verder gaat.

#### *Rol van Doorzetter*

Enige tijd geleden heeft de directie van uw organisatie besloten dat uw organisatie efficiënter en effectiever moet functioneren. Daartoe heeft de directie ruim twee maanden geleden aan u en uw collega de opdracht gegeven om een advies uit te brengen over veranderingen die de efficiëntie en effectiviteit verhogen.

In de eerste verkenningen bleek dat uw collega vond dat vooral binnen de stafdiensten een aantal veranderingen doorgevoerd moesten worden, terwijl u vond dat juist op uitvoerend niveau het roer om moest. Uiteindelijk besloten jullie om een rapport te schrijven waarin jullie voorstellen voor veranderingen binnen zowel de staf als op uitvoerend niveau zouden doen. Welke organisatie-onderdelen eventueel prioriteit zouden moeten hebben lieten jullie nog even in het midden.

Voordat jullie het rapport definitief zouden afronden en aan de directie zouden presenteren, vertrok uw collega eerst voor een weekje vakantie naar Boedapest. Aldaar werd deze overvallen door een acute blindedarmontsteking waaraan deze ter plekke geopereerd moest worden. Daardoor bleef uw collega uiteindelijk twee weken langer afwezig dan gepland.

Dit betekende dat u alleen het rapport moest afmaken. U vond namelijk dat de presentatie aan de directie toch door moest gaan, ondanks de afwezigheid van uw collega. Ten eerste had een directielid u in de wandelgangen al eens gepolst over de voortgang van jullie opdracht, en ten tweede bent u zelf van mening dat er haast geboden is bij het doorvoeren van de veranderingen.

De afronding van het rapport kostte u erg veel tijd. U heeft daarbij uw best gedaan om evenveel aandacht te schenken aan de reorganisaties op uitvoerend niveau als aan die binnen de staf, hoewel dat laatste u veel meer moeite kostte. Uw collega had ook best even vanuit Boedapest kunnen bellen hoe een en ander verliep. U voelt zich in de steek gelaten en verdenkt uw collega ervan dat deze u de klus alleen laat opknappen, terwijl uiteindelijk wel uw collega's naam mede op het rapport zal verschijnen.

Tijdens de presentatie kwam de directie al snel tot het besluit om op korte termijn de veranderingen op uitvoerend niveau door te voeren. Veranderingen binnen de staf acht zij onbespreekbaar. U bent zeer tevreden met dit besluit.

U wilt dan ook uw collega ervan overtuigen dat het besluit juist is, zodat jullie samen bij de ondernemingsraad kunnen bereiken dat ook zij het besluit ondersteunen.

Vandaag is uw collega voor het eerst weer op het werk. Via een memo heeft u uw collega direct op de hoogte gesteld van wat er in de tussentijd is gebeurd.

U heeft een afspraak gemaakt om hierover te praten. Daarom gaat u zo dadelijk de kamer van uw collega binnen. U heeft dan 15 à 20 minuten om daadwerkelijk een gesprek te voeren. Daarvan zal afhangen hoe het verder gaat.



## Appendix 2

### Observatieschema's

#### Verbale dominantie-onderdanigheid

De dimensie dominant-onderdanig wordt gescoord aan de hand van transcripten. De observatie-eenheid is een *spreekbeurt*, dat is alles wat een spreker zegt tussen het einde van andermans laatste uitspraak en het begin van andermans volgende uitspraak. In de transcripten worden spreekbeurten als volgt aangegeven. Alle tekst achter 'A:' geldt als een spreekbeurt van persoon A. Alle tekst achter 'B:' geldt als een spreekbeurt van persoon B. Elke spreekbeurt krijgt een waarde op een zespuntsschaal. De cijfers hebben de volgende betekenis:

- 1 = zeer onderdanig
- 2 = onderdanig
- 3 = eerder onderdanig dan dominant
- 4 = eerder dominant dan onderdanig
- 5 = dominant
- 6 = zeer dominant

Het coderen van een spreekbeurt geschiedt door vóór elke 'A:' en 'B:' een cijfer te plaatsen. Een voorbeeld maakt een en ander duidelijk:

- 5 A: Ik wil het graag met je hebben over de selectieprocedure
- 2 B: Da's goed
- 5 A: Ik snap niet goed hoe je zomaar in je eentje de procedure hebt kunnen voortzetten zonder mij te raadplegen
- 4 B: Nou ik wel, ik zal het je haarfijn uitleggen

Om tot een oordeel te kunnen komen, dienen de codeurs te letten op een aantal *indicatoren* van dominantie resp. onderdanigheid. Naarmate een indicator van *onderdanigheid* vaker en/of duidelijker en/of extremer binnen één spreekbeurt vóórkomt, nadert het oordeel over die spreekbeurt dichter het cijfer 1. Naarmate een indicator van *dominantie* vaker en/of duidelijker en/of extremer binnen één spreekbeurt vóórkomt, nadert het oordeel over die spreekbeurt dichter het cijfer 6.

#### *Indicatoren van onderdanigheid:*

concessies doen  
permissie vragen  
volgzaam zijn  
verontschuldigen  
eigen standpunt bagatelliseren

#### *Indicatoren van dominantie:*

voor zichzelf opkomen  
opleggen  
leiden  
tot de orde roepen  
interrumperen  
ander onderwerp aansnijden

### **Omschrijvingen en voorbeelden van de indicatoren van *onderdanigheid***

**Concessies doen** = meegaan met de ander, gedeeltelijk toegeven aan de eisen van de ander

*voorbeelden:*

'Ik heb alle begrip voor je, je hebt misschien wel gelijk'

'Stel dat jij na de tweede gespreksronde zegt dat je toch nog meer kandidaten wilt zien, dan nodigen we dan alsnog een derde kandidaat uit'

**Permissie vragen** = toestemming en/of een oordeel van de ander vragen

*voorbeelden:*

'Mag ik alsnog de CV's doornemen?'

'Wat vind je ervan als ik alsnog een paar referenties opvraag?'

'Is het een idee om eerst deze twee uit te nodigen?'

**Volgzaam zijn** = zich door de ander laten leiden, toegeven aan de mening of het bevel van de ander

*voorbeelden:*

A: Ik stel voor dat we eerst dit punt afhandelen

B: Da's goed

A: Naar mijn idee heb je veel te voortvarend gehandeld

B: Ja, dat is eigenlijk ook wel zo

A: Dan spreken we bij deze af dat we in het vervolg alles beter doorpraten

B: Doen we

**Verontschuldigen** = eigen fouten aangeven, spijt betuigen

*voorbeelden:*

'Sorry, ik wist niet dat je al die tijd ziek in bed lag'

'Ik zie in dat ik niet had mogen doorgaan met de procedure'

'Goed, ik geef toe dat ik jou ook even had kunnen bellen'

**Eigen standpunt bagatelliseren** = eigen standpunt als iets onbeduidends naar voren brengen

*voorbeelden:*

'Het is misschien niet echt belangrijk, maar eigenlijk vind ik dat we nog een kandidaat moeten uitnodigen'

'Ik vind het toch een klein beetje jammer dat die Anja en Bert niet echt vakinhoudelijke kennis hebben'

## Omschrijvingen en voorbeelden van de indicatoren van *dominantie*

**Voor zichzelf opkomen** = eigen belangen of standpunt verdedigen

*voorbeelden:*

A: Ik vind dat we vandaag of morgen een beslissing moeten nemen

B: Nee, mij gaat het erom een goeie te benoemen, niet om zo snel mogelijk iemand te benoemen

A: Er zit dus niks anders op dan te kiezen uit Anja en Bert

B: O jawel, we moeten gewoon alsnog een derde kandidaat uitnodigen

A: Ik stel voor om ook nog over enkele anderen referenties in te winnen

B: Dat kan niet, het wordt hoog tijd om die vacature nu eindelijk eens te vervullen

**Opleggen** = de ander voor een voldongen feit stellen en/of de ander gebieden iets (niet) te doen

*voorbeelden:*

'Op dat punt is de procedure niet meer terug te draaien'

'De kaarten zijn nu eenmaal al geschud'

'Je belt nog vandaag de afgewezen kandidaten op en nodigt ze alsnog uit'

'Je mag Henk niet uitsluiten voor de procedure'

**Leiden** = het gesprek structureren, richting geven, samenvatten, metacommunicatie

*voorbeelden:*

'Daar hebben we het al over gehad, laten we het hebben over hoe we dit soort kwesties in de toekomst kunnen voorkómen'

'Zo komen we niet verder'

'Ik stel voor dat we eerst een beslissing nemen over of we al of niet een derde kandidaat erbij uitnodigen'

'Dus als ik je goed begrijp heeft bij jou de urgentie een grote rol gespeeld en kwamen Anja en Bert als de besten uit de bus'

**Tot de orde roepen** = verwijzen naar impliciete of expliciete regels, afspraken, normen en/of waarden

*voorbeelden:*

'Op deze manier kan niet worden gewerkt'

'Hebben we toen niet afgesproken dat de kandidaat vooral sociaal vaardig moest zijn?'

'Je weet dat ik een voorkeur had voor een vrouwelijke kandidaat'

**Interrumperen** = de ander (proberen te) onderbreken

*voorbeelden:*

A: Ik denk dat we het beste

B: (interruptie) We moeten gewoon nog eens overwegen of we nog extra kandidaten moeten uitnodigen

**Ander onderwerp aansnijden**

*voorbeelden:*

A: We zullen een knoop moeten doorhakken over de meest geschikte persoon

B: Dat jij vorige week niet gebeld hebt is iets waar we het nog even over moeten hebben

### Verbale vriendelijkheid-vijandigheid

De dimensie vriendelijk-vijandig wordt gescoord aan de hand van transcripten. De observatie-eenheid is een *spreekbeurt*, dat is alles wat een spreker zegt tussen het einde van andermans laatste uitspraak en het begin van andermans volgende uitspraak. In de transcripten worden spreekbeurten als volgt aangegeven. Alle tekst achter 'A:' geldt als een spreekbeurt van persoon A. Alle tekst achter 'B:' geldt als een spreekbeurt van persoon B. Elke spreekbeurt krijgt een waarde op een zespuntsschaal. De cijfers hebben de volgende betekenis:

- 1 = zeer vijandig
- 2 = vijandig
- 3 = eerder vijandig dan vriendelijk
- 4 = eerder vriendelijk dan vijandig
- 5 = vriendelijk
- 6 = zeer vriendelijk

Het coderen van een spreekbeurt geschiedt door vóór elke 'A:' en 'B:' een cijfer te plaatsen. Een voorbeeld maakt een en ander duidelijk:

- 4 A: Ik wil het graag met je hebben over de selectieprocedure
- 4 B: Da's goed
- 2 A: Ik snap niet goed hoe je zomaar in je eentje de procedure hebt kunnen voortzetten zonder mij te raadplegen
- 3 B: Nou ik wel, ik zal het je haarfijn uitleggen

Om tot een oordeel te kunnen komen, dienen de codeurs te letten op een aantal *indicatoren* van vriendelijkheid resp. vijandigheid. Naarmate een indicator van *vijandigheid* vaker en/of duidelijker en/of extremer binnen één spreekbeurt vóórkomt, nadert het oordeel over die spreekbeurt dichter het cijfer 1. Naarmate een indicator van *vriendelijkheid* vaker en/of duidelijker en/of extremer binnen één spreekbeurt vóórkomt, nadert het oordeel over die spreekbeurt dichter het cijfer 6.

#### *Indicatoren van vijandigheid:*

tegenspreken  
negatief waarderen  
sarcasme  
verwijten  
schelden  
dreigen

#### *Indicatoren van vriendelijkheid:*

instemmen  
positief waarderen  
humor  
begrip tonen  
gevoel reflecteren  
interesse tonen

### Omschrijvingen en voorbeelden van de indicatoren van *vijandigheid*

**Tegenspreken** = de ander ongelijk geven, zich verzetten tegen de ander

*voorbeelden:*

'Dat ben ik niet met je eens'

'En *toch* vind ik dat we alsnog een derde kandidaat uit moeten nodigen'

'Ja maar het wordt hoog tijd om die vacature nu eindelijk eens te vervullen'

**Negatief waarderen** = kritiek geven; (het gedrag van) de ander negatief beoordelen

*voorbeelden:*

'Ik ben er niet blij mee dat jij zomaar de procedure hebt voortgezet'

'Je bent wel erg voortvarend te werk gegaan'

'Ik vind het onbegrijpelijk dat je die andere kandidaten nu al afgebeeld hebt'

**Sarcasme** = cynische, spottende opmerkingen maken

*voorbeelden:*

'Je was zeker doodziek hè, dat je niet even kon bellen?'

'Dus ik moet medelijden met je hebben omdat je alles helemaal alleen hebt moeten opknappen?'

**Verwijten** = de ander de schuld geven, zeggen dat de ander tekortgeschoten is of iets fout heeft gedaan (meestal in jij-termen praten)

*voorbeelden:*

'Je had mij best even kunnen bellen'

'Volgens mij heb jij gewoon je slag willen slaan uit mijn afwezigheid'

'Je hebt het mooi af laten weten'

**Schelden** = krenkende of beledigende woorden uitspreken

*voorbeelden:*

'Jij bent gewoon een hufter'

'Jij bent door en door slecht'

'Ik vertrouw jou voor geen cent'

**Dreigen** = de ander een onaangename bejegening, sanctie of negatieve ervaring in het vooruitzicht stellen als niet aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan

*voorbeelden:*

'Als de procedure niet opnieuw geopend wordt kun je van mij geen enkele medewerking meer verwachten'

'Als je je houding niet verandert kunnen we dit gesprek beter staken'

'Ik wil je best je zin geven, maar dan wil ik hierna ook nooit weer met je samenwerken'

### **Omschrijvingen en voorbeelden van de indicatoren van *vriendelijkheid***

**Instemmen** = het eens zijn, akkoord gaan met de ander

*voorbeelden:*

A: Ik vind dat we de kandidaten moeilijk nog een maand kunnen laten wachten

B: Dat ben ik met je eens

A: Zullen we afspreken dat we in het vervolg alles beter doorpraten?

B: Ja, dat lijkt me een goed plan

A: Je moet minstens een kandidaat opnieuw toelaten tot de procedure

B: Goed, laten we er nog eentje toe

**Positief waarderen** = complimenteren; (het gedrag van) de ander positief beoordelen

*voorbeelden:*

'Ik ben blij dat jij ondertussen gewoon doorgewerkt hebt'

'Ik vond het fijn dat je aangaf daar meteen met me over te willen praten'

'Mooi dat je er weer bent'

**Humor** = lachen, grappen maken

*voorbeelden:*

'Nou haha dan doen we dat de volgende keer in ieder geval niet weer verkeerd'

**Begrip tonen** = zeggen dat je de ander begrijpt

*voorbeelden:*

'Je kan er niks aan doen, je was immers ziek'

'In jouw plaats had ik waarschijnlijk ook zo gehandeld'

'Ik snap best dat het moeilijk was om even te bellen'

'Ik kan me voorstellen dat je je gepasseerd voelt'

**Gevoel reflecteren** = benoemen van andermans gevoelens

*voorbeelden:*

'Ik zie dat je je er nog steeds over opwindt'

'Wat vervelend voor jou'

'Je zult wel blij zijn geweest'

'Je voelt je dus gepasseerd'

**Interesse tonen** = belangstelling laten blijken voor de ander, meestal in de vorm van een vraag

*voorbeelden:*

'Hoe is het nu met je?'

'Wat moet er volgens jou gebeuren?'

'Vertel eens waarom jij sociale vaardigheden zo belangrijk vindt'

## Appendix 3

### Formules

Formules voor paarsgewijze overeenstemming tussen meer dan twee observatoren (Hubert, 1977; Popping, 1989).

$$\kappa = (P_o - P_e) / (1 - P_e)$$

waarbij

$$P_o = 2 \sum_{g=1}^{m-1} \sum_{h=g+1}^m P_{o(gh)} / \{m(m-1)\}$$

en

$$P_e = 2 \sum_{g=1}^{m-1} \sum_{h=g+1}^m P_{e(gh)} / \{m(m-1)\}$$

Hieronder staat de formule van de z-waarde waarmee getoetst wordt of de voorwaardelijke kans op bepaald gedrag van B gegeven bepaald voorafgaand gedrag van A significant afwijkt van de onvoorwaardelijke kans op bepaald gedrag van B (zie ook Allison & Liker, 1982; Gottman & Roy, 1990).

$$z = \frac{p(B|A) - p(B)}{\sqrt{\frac{p(B)(1-p(B))(1-p(A))}{(n-k)p(A)}}}$$

met

$p(B A) =$	de voorwaardelijke kans op het gedrag van B gegeven het gedrag van A in de voorafgaande spreekbeurt
$p(B) =$	de onvoorwaardelijke kans op het gedrag van B
$p(A) =$	de onvoorwaardelijke kans op het gedrag van A
$n =$	het aantal spreekbeurten
$k =$	het aantal 'lags' (hier: $k = 1$ )

Formule voor de odds-ratio, gegeven de volgende matrix:

<hr/>	$n_1 \quad n_2$	
$n_3 \quad n_4$		odds-ratio = $(n_1 n_4) / (n_2 n_3)$
<hr/>		





## Appendix 4

### Vragenlijst organisatiekenmerken

#### Algemene gegevens

1. Bij welke organisatie werkt u?
2. Op welke afdeling werkt u?
3. Wat is uw functie?
4. Bevat uw functie leidinggevende taken? ja/nee
5. Werkt u:                      0 Voltijds (meer dan 36 uur per week)  
                                      0 Deeltijds (minder dan 36 uur per week)
6. Hoelang bent u werkzaam op uw huidige *afdeling*? ..... jaar
7. Hoelang bent u werkzaam bij uw huidige *organisatie*? ..... jaar
8. Wat is de hoogste door u voltooide schoolopleiding?  
0 Lager Onderwijs                      0 Havo  
0 Lager Beroepsonderwijs (LBO)      0 VWO  
0 Mavo                                      0 Hoger Beroepsonderwijs  
0 Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO) 0 Universitair onderwijs
9. Leeftijd
10. Geslacht

#### Kenmerken van de functie

In het volgende wordt gevraagd naar de verschillende soorten diensten en produkten waaraan u in uw functie een bijdrage levert. Wat hieronder wordt verstaan, wordt duidelijk aan de hand van onderstaand voorbeeld.

##### *Voorbeeld*

Een produktiemedewerker in een fietsenfabriek draagt bij aan het maken van fietsen. Een personeelsfunctionaris in dezelfde fietsenfabriek levert bijdragen aan werving en selectie, het maken van een personeelsgids en advisering.

Bij het beantwoorden van de vragen kunt u uitgaan van uw eigen werkzaamheden.

- 1.a Wilt u (in steekwoorden) een opsomming geven van de verschillende soorten diensten en/of produkten waaraan u een bijdrage levert?

- |        |         |
|--------|---------|
| 1..... | 6.....  |
| 2..... | 7.....  |
| 3..... | 8.....  |
| 4..... | 9.....  |
| 5..... | 10..... |

- 1.b Is er *weinig* of *veel* kennis nodig om een bijdrage te kunnen leveren aan deze diensten/produkten?

Weinig kennis nodig                      1 2 3 4 5 6 7                      Veel kennis nodig

- 1.c Blijven deze diensten/produkten steeds hetzelfde of veranderen ze voortdurend?

Blijven steeds hetzelfde                      1 2 3 4 5 6 7                      Veranderen voortdurend

- 2.a De diensten en/of produkten waaraan u een bijdrage levert kennen *afnemers* ofwel *klanten*, dat wil zeggen groepen die, al of niet tegen betaling, gebruik maken van uw diensten/produkten. De vraag is: wilt u een opsomming geven van alle verschillende soorten afnemers *binnen* uw organisatie met wie u rechtstreeks contact heeft?

1.....	6.....
2.....	7.....
3.....	8.....
4.....	9.....
5.....	10.....

- 2.b Zijn het eerder steeds dezelfde of eerder steeds weer andere afnemers *binnen* uw organisatie waarmee u rechtstreeks contact heeft?

Steeds dezelfde afnemers	1 2 3 4 5 6 7	Steeds weer andere afnemers
--------------------------	---------------	-----------------------------

- 2.c Levert u over het algemeen aan alle afnemers *binnen* uw organisatie dezelfde diensten/produkten of aan elke afnemer weer andere diensten/produkten?

Aan alle afnemers		Aan elke afnemer weer
dezelfde diensten/produkten	1 2 3 4 5 6 7	andere diensten/produkten

- 3.a Wilt u een opsomming geven van alle verschillende soorten afnemers *buiten* uw organisatie met wie u rechtstreeks contact heeft?

1.....	6.....
2.....	7.....
3.....	8.....
4.....	9.....
5.....	10.....

- 3.b Zijn het eerder steeds dezelfde of eerder steeds weer andere afnemers *buiten* uw organisatie waarmee u rechtstreeks contact heeft?

Steeds dezelfde afnemers	1 2 3 4 5 6 7	Steeds weer andere afnemers
--------------------------	---------------	-----------------------------

- 3.c Levert u over het algemeen aan alle afnemers *buiten* uw organisatie dezelfde diensten/produkten of aan elke afnemer weer andere diensten/produkten?

Aan alle afnemers		Aan elke afnemer weer
dezelfde diensten/produkten	1 2 3 4 5 6 7	andere diensten/produkten

4. De omgeving van medewerkers kan ingewikkelder genoemd worden naarmate deze uit meer verschillende contacten bestaat, naarmate die contacten meer onderling met elkaar verbonden zijn, en naarmate alle verschillende contacten hogere eisen stellen aan iemands kennis en vaardigheden. De vraag is: hoe *eenvoudig* of *ingewikkeld* vindt u over het algemeen uw omgeving?

Zeer eenvoudig	1 2 3 4 5 6 7	Zeer ingewikkeld
----------------	---------------	------------------

Bij de verschillende werkzaamheden binnen uw organisatie maken medewerkers gebruik van de meest uiteenlopende hulpmiddelen zoals: computers en computerprogramma's, gereedschap, opbergssystemen et cetera. Bedenkt u eens welke hulpmiddelen u gebruikt bij de uitvoering van uw werk en beantwoordt dan de volgende vragen.

5. Hoe *eenvoudig* of *ingewikkeld* is naar uw mening het gebruik van deze hulpmiddelen?

Zeer eenvoudig	1 2 3 4 5 6 7	Zeer ingewikkeld
----------------	---------------	------------------

6. Hoeveel ervaring is nodig om met deze hulpmiddelen te kunnen omgaan?  
 Nauwelijks ervaring nodig      1 2 3 4 5 6 7      Zeer veel ervaring
7. Blijven deze hulpmiddelen steeds hetzelfde, of veranderen ze voortdurend?  
 Blijven steeds hetzelfde      1 2 3 4 5 6 7      Veranderen voortdurend
8. Hoe omschrijft u in het algemeen uw werkzaamheden?  
 Steeds dezelfde      Voortdurend andere  
 werkzaamheden      1 2 3 4 5 6 7      werkzaamheden

In hoeverre bent u in de gelegenheid om mee te beslissen over de volgende onderwerpen op het gebied van *personeelsbeleid* die binnen uw afdeling aan de orde kunnen zijn:

- 1.a Vereiste hoeveelheid en soort personeel binnen de afdeling  
 Mag ik zeker      Mag ik zeker  
*niet* over meebeslissen      1 2 3 4 5 6 7      *wel* over meebeslissen
- 1.b Aanstelling van personeel  
 Mag ik zeker      Mag ik zeker  
*niet* over meebeslissen      1 2 3 4 5 6 7      *wel* over meebeslissen
- 1.c Afgezien van het voorgaande, in hoeverre mag u meebeslissen over onderwerpen op het gebied van personeelsbeleid binnen uw afdeling?  
 Mag ik zeker      Mag ik zeker  
*niet* over meebeslissen      1 2 3 4 5 6 7      *wel* over meebeslissen

In hoeverre bent u in de gelegenheid om mee te beslissen over de volgende onderwerpen op het gebied van *financieel beleid* die binnen uw afdeling aan de orde kunnen zijn:

- 2.a Aanschaf van materialen  
 Mag ik zeker      Mag ik zeker  
*niet* over meebeslissen      1 2 3 4 5 6 7      *wel* over meebeslissen
- 2.b Kostenbewaking  
 Mag ik zeker      Mag ik zeker  
*niet* over meebeslissen      1 2 3 4 5 6 7      *wel* over meebeslissen
- 2.c Afgezien van het voorgaande, in hoeverre mag u meebeslissen over onderwerpen op het gebied van financieel beleid binnen uw afdeling?  
 Mag ik zeker      Mag ik zeker  
*niet* over meebeslissen      1 2 3 4 5 6 7      *wel* over meebeslissen

In hoeverre bent u in de gelegenheid om mee te beslissen over de volgende onderwerpen op het gebied van *organisatorisch beleid* die binnen uw afdeling aan de orde kunnen zijn:

- 3.a Aanbieden van nieuwe diensten  
 Mag ik zeker      Mag ik zeker  
*niet* over meebeslissen      1 2 3 4 5 6 7      *wel* over meebeslissen
- 3.b In het leven roepen van een nieuwe functie  
 Mag ik zeker      Mag ik zeker  
*niet* over meebeslissen      1 2 3 4 5 6 7      *wel* over meebeslissen

3.c Afgezien van het voorgaande, in hoeverre mag u meebeslissen over onderwerpen op het gebied van organisatorisch beleid binnen uw afdeling?

Mag ik zeker niet over meebeslissen	1 2 3 4 5 6 7	Mag ik zeker wel over meebeslissen
--	---------------	---------------------------------------

4. Afgezien van al het voorgaande, in hoeverre mag u in het algemeen meebeslissen bij besluiten die binnen uw afdeling genomen worden?

Ik mag zeker niet meebeslissen	1 2 3 4 5 6 7	Ik mag zeker wel meebeslissen
-----------------------------------	---------------	----------------------------------

5. Kunt u zelf beslissen hoe u uw werk zult uitvoeren?

Zeker niet	1 2 3 4 5 6 7	Zeker wel
------------	---------------	-----------

6. Kunt u zelf de materialen uitkiezen die u nodig heeft voor uw werk?

Zeker niet	1 2 3 4 5 6 7	Zeker wel
------------	---------------	-----------

7. Kunt u in uw werk zelfstandig optreden?

Zeker niet	1 2 3 4 5 6 7	Zeker wel
------------	---------------	-----------

8. Bent u zelf verantwoordelijk voor uw werk?

Zeker niet	1 2 3 4 5 6 7	Zeker wel
------------	---------------	-----------

9. Kunt u uw werkzaamheden zelfstandig plannen?

Zeker niet	1 2 3 4 5 6 7	Zeker wel
------------	---------------	-----------

1. In welke mate maakt u in uw werk daadwerkelijk gebruik van vastgelegde werkinstructies?

Gebruik ik zeker wel	1 2 3 4 5 6 7	Gebruik ik zeker niet
----------------------	---------------	-----------------------

*In welke mate hecht u belang aan:*

2. Vastgelegde omschrijving van uw functie.

Zeer veel belang	1 2 3 4 5 6 7	Zeer weinig belang
------------------	---------------	--------------------

3. Handelen volgens vaste regels/procedures.

Zeer veel belang	1 2 3 4 5 6 7	Zeer weinig belang
------------------	---------------	--------------------

4. Vastgelegde instructies over hoe te handelen bij onverwachte gebeurtenissen.

Zeer veel belang	1 2 3 4 5 6 7	Zeer weinig belang
------------------	---------------	--------------------

5. Lange termijn planning van werkzaamheden.

Zeer veel belang	1 2 3 4 5 6 7	Zeer weinig belang
------------------	---------------	--------------------

## Appendix 5

Gemiddelden, standaarddeviaties en intercorrelaties van beslissingsparticipatie, dominante-onderdanigheid, vriendelijkheid-vijandigheid, symmetrische dominante-onderdanigheid, symmetrische vriendelijkheid-vijandigheid, effectiviteit, en zelf- en opponentoordeelen van respectievelijk dominante-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid, voor de dyadeleden apart respectievelijk tezamen

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1. Beslissingsparticipatie V <sup>1</sup>	5.11	1.48																								
2. Beslissingsparticipatie D <sup>1</sup>	5.02	1.54	.56																							
3. Beslissingsparticipatie B <sup>1</sup>	5.07	1.34	.88	.89																						
4. Domin-onder V	4.48	.38	.04	.19	.13																					
5. Domin-onder D	4.26	.44	.08	.18	.15	.34																				
6. Domin-onder B	4.37	.33	.08	.23	.17	.79	.85																			
7. Vrien-vijan V	3.35	.43	-.25	-.22	-.26	-.75	-.28	-.61																		
8. Vrien-vijan D	3.61	.39	-.31	-.19	-.28	-.55	-.64	-.73	.76																	
9. Vrien-vijan B	3.48	.39	-.30	-.22	-.29	-.70	-.48	-.71	.94	.93																
10. Symmetrische domin <sup>2</sup>	-.06	.19	.01	-.04	-.02	-.41	.16	-.13	.37	.08	.25															
11. Symmetrische vr-vij <sup>2</sup>	.18	.23	.05	-.21	-.10	-.35	.08	-.14	.31	-.06	.15	.53														
12. Aantal spreekbeurten	53.4	22.8	.08	-.03	.02	-.15	.29	.10	.09	-.19	-.04	.20	.43													
13. Effectiviteit	4.71	1.36	-.12	-.26	-.21	-.48	-.46	-.57	.54	.59	.60	.21	.19	-.27												
14. Zelfoordeel domin V	4.96	1.15	.16	.09	.14	.19	-.02	.09	-.17	-.15	-.17	-.20	-.15	.21	-.23											
15. Zelfoordeel domin D	4.55	1.40	.08	.12	.11	.20	.50	.44	-.22	-.43	-.34	-.04	-.11	.18	-.45	.16										
16. Zelfoordeel domin B	4.75	.98	.15	.14	.17	.25	.34	.37	-.26	-.40	-.35	-.15	-.16	.25	-.46	.70	.81									
17. Opponentoordeel domin V	4.82	1.42	.08	.15	.13	.12	.61	.47	-.25	-.48	-.38	.09	-.01	.19	-.49	.05	.47	.36								
18. Opponentoordeel domin D	4.94	1.24	.24	.15	.22	.26	.26	.31	-.37	-.36	-.39	-.13	-.06	.23	-.43	.36	.37	.48	.29							
19. Opponentoordeel domin B	4.88	1.07	.19	.18	.21	.23	.55	.49	-.38	-.53	-.48	-.02	-.05	.26	-.58	.24	.53	.52	.83	.77						
20. Zelfoordeel vrien V	5.71	1.19	.17	.13	.17	-.43	-.48	-.56	.34	.36	.37	.05	.15	-.30	.51	-.31	-.42	-.48	-.28	-.38	-.41					
21. Zelfoordeel vrien D	6.33	1.03	.18	.18	.21	-.08	-.07	-.09	.03	.09	.06	.03	.18	-.07	.25	-.17	-.27	-.30	-.34	-.12	-.29	.18				
22. Zelfoordeel vrien B	6.02	.85	.23	.20	.24	-.35	-.38	-.45	.26	.30	.30	.05	.21	-.25	.50	-.32	-.46	-.52	-.40	-.34	-.46	.81	.73			
23. Opponentoordeel vrien V	5.50	1.57	.18	.02	.11	-.28	-.40	-.42	.43	.50	.49	.15	.15	-.24	.50	-.12	-.33	-.31	-.51	-.24	-.48	.49	.37	.56		
24. Opponentoordeel vrien D	5.23	1.84	-.01	-.06	-.04	-.42	-.26	-.41	.46	.44	.48	-.02	.15	-.13	.60	-.32	-.39	-.47	-.42	-.51	-.58	.58	.45	.67	.48	
25. Opponentoordeel vrien B	5.36	1.47	.09	-.03	.03	-.41	-.38	-.48	.52	.54	.57	.07	.18	-.21	.64	-.27	-.42	-.46	-.53	-.45	-.62	.62	.48	.72	.84	.88

Noot. N = 54 dyades of dyadeleden; <sup>1</sup>V = Vakantieganger; D = Doorzetter; B = Beide dyadeleden; <sup>2</sup>Dit zijn lag-1-autocorrelaties, zie Hoofdstuk 2 en 3